

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence maloobchodu s konfekcí
Competitive Analysis of the Clothing Retail Store

Student:	Kateřina Šebestová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Hana Pechová

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Šebestová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurence maloobchodu s konfekcí**
Competitive Analysis of the Clothing Retail Store

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurence
3. Charakteristika prostředí maloobchodu TimeOut
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza konkurence maloobchodu TimeOut
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BOČEK, Martin et al. *POP in – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.

BURDA, Alexandr et al. *Mystery shopping - prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 816 p. ISBN 978-0132102926.

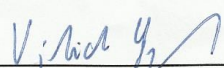
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Pechová**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě dne 3. 4. 2015


.....
Kateřina Šebestová

Chtěla bych velice poděkovat slečně Ing. Haně Pechové, která mi při zpracovávání mé bakalářské práce byla vždy nápomocná a poskytla mi spoustu užitečných rad.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska analýzy konkurence	7
2.1. Definice konkurence	7
2.2. Význam analýzy konkurence	9
2.3. Metody analýzy konkurence.....	10
2.3.1. SWOT analýza	10
2.3.2. Benchmarking	12
2.3.3. Porterova analýza 5F	13
2.3.4. Mystery shopping	14
2.4. Merchandising a jeho části	16
2.4.1. Presentace zboží	16
2.4.2. Cross merchandising	17
2.4.3. Pozice zboží v regále	17
2.4.4. Péče o místo prodeje	18
2.4.5. Uspořádání prodejny.....	18
2.4.6. Personál.....	19
2.4.7. POP materiály.....	19
2.4.8. Výloha.....	20
3. Charakteristika trhu s konfekcí.....	21
3.1. Charakteristika obchodního řetězce Time Out	21
3.1.1. Historie.....	21
3.1.2. O značce.....	22
3.1.3. TO state	23
3.1.4. Timeout na internetu	23
3.2. Charakteristika makroprostředí společnosti	24
3.2.1. Demografické prostředí	25
3.2.2. Ekonomické prostředí	25
3.2.3. Legislativní prostředí	26
3.2.4. Inovační prostředí	26
3.2.5. Přírodní prostředí	26
3.2.6. Sociálně-kulturní prostředí	27
3.3. Charakteristika mikroprostředí společnosti.....	27
3.3.1. Dodavatelé.....	27
3.3.2. Konkurence.....	28
3.3.3. Prostředníci.....	28
3.3.4. Zákazníci	28
3.3.5. Veřejnost.....	29
4. Metodika shromažďování dat.....	30
4.1. Přípravná fáze.....	30
4.1.1. Definování cílů.....	30
4.1.2. Metoda výzkumu	30
4.1.3. Pozorovací místo.....	30
4.1.4. Pozorovací formulář	30
4.1.5. Hodnotící škála.....	31
4.2. Realizační fáze	31

4.2.1. Sběr dat.....	31
4.2.2. Problému při sběru dat	32
5. Analýza konkurence	33
5.1 Vyhodnocení návštěv	33
5.1.1. Promod.....	33
5.1.2. Motivi	33
5.1.3. Mohito	34
5.1.4. S. Oliver.....	34
5.1.5. Orsay	35
5.1.6. Timeout	35
5.2. Srovnání prodejen	36
6. Návrhy a doporučení pro obchod Timeout.....	46
7. Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam zkratk	53
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Žijeme v době, kdy dobrý vzhled je pro každého důležitý. Snažíme se být co nejstylovější a nejoriginálnější, a jsme schopni pro to obětovat spoustu času a peněz. Ať už jdeme na pracovní schůzku, pohovor či rande, upravený vzhled je samozřejmostí. Vzhledem k tomu, že každý z nás je jedinečný, a každému se líbí něco jiného, vzniklo v naší společnosti mnoho odlišných stylů. Abychom mohli najít ten pravý, máme k dispozici nepřeberné množství obchodů s oblečením, a každým dnem se zakládají další. Proto jsem se rozhodla zaměřit svou bakalářskou práci právě na odvětví módy.

Počet maloobchodů s oblečením totiž stále roste a vznikají noví konkurenti. Je velice těžké získat a udržet si zákazníka vzhledem k tomu, že pokud se službou nebude spokojen, může kdykoliv využít stejnou službu u jiného prodejce. Aby tuto možnost nevyužil, je potřeba znát své konkurenty, a tuto znalost proměnit v konkurenční výhodu. Boj značek o zákazníky je velmi silný, a proto je důležité zaměřit se nejen na nabízený sortiment, ale především na marketingovou komunikaci, která bude lákat spotřebitele ke koupi. Je proto třeba se soustředit na dosahování co nejvyšší úrovně služeb na prodejně. Jedním z faktorů, který napomáhá tuto úroveň zlepšovat je takzvaný merchandising, jinak řečeno umění prezentace zboží. Je prokázáno, že až 50% zákazníků se o koupi rozhodne až přímo na prodejně. Je proto velmi podstatné zajistit kvalitní prezentaci sortimentu, příjemné nákupní prostředí a všechny ostatní prvky merchandisingu. [3]

Cílem mé práce je zhodnotit kvalitu služeb v obchodním řetězci TimeOut a porovnat ji s kvalitou na vybraných konkurenčních prodejnách. Dílčím cílem je potom zhodnotit úroveň merchandisingu na prodejnách s konfekcí. Ke splnění tohoto cíle bude využit marketingový výzkum pomocí metody mystery shopping.

Díky tomuto výzkumu se pokusím identifikovat nejvýznamnější konkurenty společnosti, a získat tak důležité informace o jejich pracovních principech a produktech. To pomůže posoudit služby na prodejně Timeout, zjistit, v čem je nejlepší a v čem se eventuálně zlepšit. Na základě zjištěných výsledků se budu snažit navrhnout různá doporučení na zlepšení, které by mohly společnosti pomoci ke zvyšování spokojenosti zákazníků, a tím i ke zvyšování tržeb.

Práce obsahuje vysvětlení teoretických východisek analýzy konkurence (tato část se bude skládat z pojmů, jako jsou konkurence, analýza konkurence a její

metody), dále pak z charakteristiku trhu s konfekcí (vysvětlení aktuální situace na trhu s konfekcí, seznámení se společností Timeout). První část se tedy bude zaměřovat spíše na teorii v této oblasti. Druhá část je již praktická, bude zde popsána metodika shromažďování dat, samotná analýza výsledků, konkrétní návrhy a doporučení na zlepšení úrovně služeb společnosti Timeout.

2. Teoretická východiska analýzy konkurence

V této kapitole bude vysvětlen pojem konkurence, analýza konkurence a její význam, dále samotné metody analýzy konkurence a také podstata merchandisingu a jeho části.

2.1. Definice konkurence

Pro dnešní dobu je pojem konkurence velmi častý a aktuální. Konkurence je součástí většiny trhů na světě, a ovlivňuje všechny subjekty na trhu. Jde o proces, při kterém dochází ke střetu zájmů dvou a více subjektů. Konkurenci řadíme někde na pomezí makroprostředí a mikroprostředí. Je to z toho důvodu, že ji dokážeme z části ovlivnit. Ovlivnitelnost závisí na velikosti a síle našeho soupeře. Konkurence je velice důležitá na jakémkoliv trhu, jelikož díky ní jsou firmy na trhu pod stálým tlakem, což je nutí k neustálému zlepšování. Aby se jim na trhu podařilo uspět, snaží se snižovat náklady, zlepšovat své produkty, zvyšovat produktivitu práce i přicházet na trh s inovacemi. Co bylo moderní včera, nemusí být moderní dnes, proto se díky konkurenci setkáváme na trhu stále s novými produkty, které se snaží co nejlépe uspokojovat naše potřeby. Firmy se tedy musejí potýkat s neustálými konkurenčními boji. Aby se firma stala silným hráčem na trhu, je důležité získat konkurenční výhodu. Je to jednoduše něco, co dělá společnost lépe než jiné konkurenční firmy. Něco, co má navíc. Například může zákazníkům nabízet nižší ceny než konkurence, nebo poskytuje produkty, které přinášejí větší užitek než konkurenční zboží. Pokud firma takovou výhodu dokáže najít a využít ve svůj prospěch, získává tím velký předpoklad, že na trhu uspěje. [14]

Základní dělení konkurence je na dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence je pouhý pojem, pouhé nastínění situace, jak by vypadal trh, kdyby si všechny subjekty byly rovny. Na takovém trhu by neměly existovat žádné patenty, žádné bariéry vstupu, žádná z firem by neměla výsadní postavení. Z pohledu zákazníků by byly všechny výrobky od konkurentů srovnatelné a i cena by byla stejná. Již z těchto podmínek je jasné, že na žádném trhu k takovéto situaci dojít nemůže. Proto je tento model situace na trhu pouze teoretický. [6]

Mnohem reálnější jsou tedy modely nedokonalé konkurence. Na takovém trhu již existují práva o duševním vlastnictví, patenty, výrobky jsou tedy různorodé, existují bariéry, se kterými se firmy musejí při vstupu na trh potýkat, a také postavení firem není stejné. Na každém trhu většinou existují firmy s lepším či horším postavením.

Nedokonalá konkurence se dále rozděluje na 3 modely. První model pojednává o **monopolní konkurenci**. Ta se nejvíce přibližuje k teorii o dokonalé konkurenci. Na trhu figuruje mnoho malých firem, které si vzájemně konkurují. Bariéry při vstupu na trh sice existují, ale pro většinu obchodníků nejsou nepřekonatelné. Druhý model se nazývá **oligopolní konkurence**. V této situaci existuje na trhu malé množství velkých firem. Ty jsou většinou ekonomicky velmi silné, a zabírají velký podíl na trhu. Bariéry pro vstup na trh jsou velké, a není lehké je překonat. Můžeme si to představit například jako trh mobilních operátorů, kdy v ČR existuje málo velkých firem, a kdyby chtěl kdokoliv z nás na tento trh vstoupit, bylo by to velice těžké. Poslední model je známý pod pojmem **absolutní monopol**. Je to taková situace, když na trhu existuje jeden jediný dodavatel, který nemá žádnou konkurenci. Nikdo na snižování cen na tomto trhu netlačí, a proto často musí být regulován státem, aby byly ceny pro zákazníky únosné. V ČR jsme se s takovou situací na trhu setkávali spíše dříve, například v oblasti energie, kdy jediný dodavatel energie byl ČEZ. Známy monopol byla také Česká pošta nebo České dráhy. Situace na trhu se ale pořád vyvíjí, a tak už i tyto, dříve monopoly, mají nyní na trhu konkurenci. [14]

Každá firma nacházející se v tržním odvětví zaujímá také určitou pozici. Pozice můžou být následovné:

- tržní leader,
- tržní vyzyvatel,
- tržní následovatel.

Tržní leader zaujímá největší podíl daného trhu. Díky tomu dosahuje nejvyšších zisků, ale na druhou stranu je nucen neustále inovovat, aby si svou pozici udržel, což je velice nákladné, jelikož pro nové inovace je třeba investovat do výzkumů. Aby tento leader o svůj vysoký podíl na trhu nepřišel, musí si zvolit strategii, kterou bude svou pozici obhajovat. Může si vybrat z následujících:

- rozšíření tržní poptávky (expanze do nových zemí, zaujetí nového segmentu),
- obrana tržního podílu,
- zvýšení tržního podílu (vhodná marketingová strategie).

Za **tržního vyzyvatele** se považují ty firmy, které nejsou tržním leadrem, ale už nechtějí být ani tržním následovatelem. Snaží se tedy útočit na konkurenci (na tržní leadery, na podobně velké firmy nebo na menší firmy). Útok je prováděn například snížením ceny produktů, inovacemi, lepší kvalitou nebo marketingovou komunikací.

Díky úspěšnému útoku se mohou firmy dostat do lepší pozice na trhu a získat tak lepší podíl. V nejlepším případě se stanou leadery.

Firmy nacházející se v pozici **tržního následovatele** neinovují, především se snaží napodobovat a imitovat tržní leadery. [6]

2.2. Význam analýzy konkurence

Vzhledem k tomu, že nasycenost každého trhu neustále roste, a na trhu nejsou firmy z drtivé většiny samy, je potřebné mít povědomí o ostatních subjektech na vybraném trhu. Abychom to dokázali, je důležité své konkurenty co nejlépe poznat. Je potřeba neustále sledovat jednání ostatních firem, jejich cenové a marketingové strategie, jejich sortiment, a vlastně vše, co vyzorovat jde.

Jak již bylo řečeno, konkurenční prostředí je velice důležité, jelikož vytváří tlaky na snižování nákladů, inovování, zvyšování produktivity a celkové zlepšování obratu firmy. Čím lépe toto prostředí známe, tím vhodnější strategii může naše společnost vytvořit.

Aby se firmám dařilo vhodně identifikovat soupeře v odvětví, jsou využívány metody analýzy konkurence, díky kterým význam marketingového výzkumu zaměřeného tímto směrem neustále roste. [14]

Díky této analýze jsou firmy schopny poznat výhody a nevýhody konkurence, pochopit její marketingové strategie či získat povědomí o příležitostech a hrozbách. Poté se mohou stát dobrým hráčem na trhu. Analýza by nám měla odpovědět na několik zásadních otázek, například:

- Přináší konkurence na trh nové výrobky?
- Jaké má konkurence cílové trhy?
- Jaký podíl na trhu konkurence zaujímá?
- V čem si konkurujeme? (cena, kvalita, služba)
- V čem jsme lepší, a v čem horší než konkurence?
- Jaká je propagace a reklama konkurence?
- Jakou pověst si konkurence vytvořila?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence? [23]

Firma musí na svou konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, a tím si vybudovat **konkurenční výhodu**. Relativní výhoda se stává konkurenční tehdy, pokud je smysluplná pro zákazníka a přináší mu lepší užitek. Zároveň musí být udržitelná, a pro konkurenty by nemělo být jednoduché ji napodobit.

Konkurenční výhody mohou vycházet z různých zdrojů, a to z nákladových, diferenciačních nebo marketingových výhod. Za nákladovou můžeme považovat například úspory z rozsahu při výrobě, které snižují jednotkové náklady výrobku. Mezi diferenciační řadíme třeba parametry, které náš výrobek obsahuje navíc oproti jinému substitutu (jako například materiál odolný vodě nebo neobvyklý design), a k marketingovým výhodám patří image značky, příjemný personál, image prodejny a podobně. [17]

2.3. Metody analýzy konkurence

Aby mohla firma spolehlivě a kvalitně určit svou pozici na trhu, má na výběr z nepřeberného množství metod, které se na analýzu konkurence zaměřují. V následující kapitole budou některé z nich přiblíženy a vysvětleny.

2.3.1. SWOT analýza

Tato metoda slouží především pro zhodnocení aktuální situace podniku vzhledem k firemním podmínkám. Je zaměřena na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které firmu ovlivňují, a má identifikovat silné a slabé stránky (interní vlivy) ve vztahu k příležitostem a hrozbám (externí vlivy) firmy. Jejím cílem je pak tyto slabé stránky v co největší míře omezit, a naopak podporovat stránky silné, a využívat všech příležitostí okolí a naučit se předvídat případné hrozby.

Díky SWOT analýze dokážeme komplexně zhodnotit činnost firmy a nalézt její problematické oblasti i nové možnosti pro rozvoj. Název vznikl spojením počátečních písmen anglických slov, které jsou nejdůležitější pro tuto metodu. Jsou to STRENGTHS (silné stránky), WEAKNESSES (slabé stránky), OPPORTUNITIES (příležitosti), THREATS (hrozby). [24]

Při hodnocení vnitřního prostředí firmy by se měl výzkumník zaměřit například na mezilidské vztahy, cíle, firemní zdroje, firemní kulturu, materiální prostředí, aj. Mezi silné stránky jsou řazeny ty faktory, které se podílejí na úspěšné činnosti podniku, a zvýhodňují ho vzhledem k trhu a konkurenci. Nejlepší silná stránka je pak ta, která se dá jen těžko napodobit a bude dlouho přinášet zisk. Může mezi ně patřit například:

- nízké výrobní náklady,
- kvalitní management,
- tradice značky,
- kvalitní výzkum,
- dobré vztahy se zákazníky,

- dobrá marketingová komunikace,
- řádně školený personál,
- kvalifikovaná pracovní síla, aj.

Naopak mezi slabé stránky patří faktory, které naši firmu oslabují, a představují určité nedostatky a omezení. Firma by se měla snažit je eliminovat. Mezi takovéto stránky patří například:

- nekvalitní výrobky,
- staré stroje,
- nízká výrobní kapacita,
- zadluženost,
- bránění se inovacím,
- špatná pověst podniku,
- špatná propagační kampaň.

Co se týká vnějšího prostředí firmy, touto metodou se hodnotí příležitosti a hrozby, které podniku vznikají. Jsou to ty faktory, které firma nedokáže nijak ovlivnit. Cílem metody je tedy identifikovat příležitosti, které mohou pomoci při rozvoji podniku, ale také najít hrozby, které by podniku mohly uškodit. Vzhledem k tomu, že trh je nestabilní, mohou se tyto faktory měnit, a proto je třeba pravidelně sledovat aktuální situaci na trhu. Na obrázku 2.1. lze vidět podstatu metody, kdy se firma snaží najít silné stránky a příležitosti, které ji posilují, a slabé stránky a hrozby, které ji oslabují. [16]

Obrázek 2.1. Swot analýza [27]



2.3.2. Benchmarking

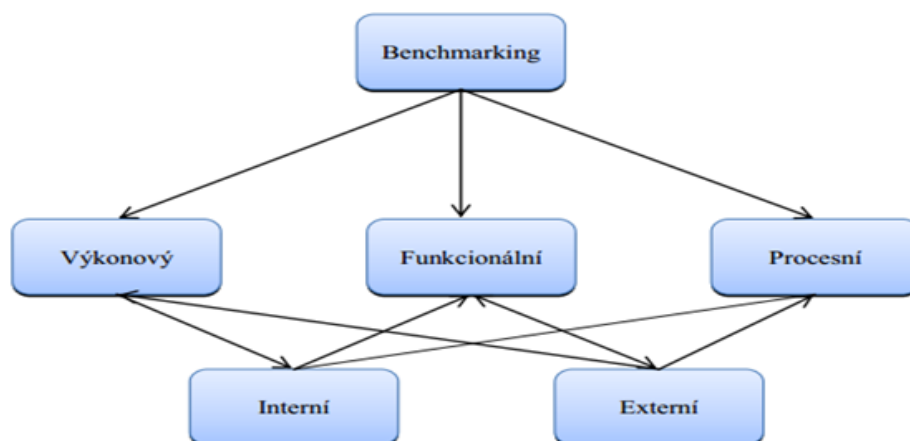
Pojem Benchmarking nemá v češtině přesného překladu, většinou bývá překládán jako komparativní bod, ukazatel výkonnosti či porovnávací ukazatel. Poslední výklad odpovídá nejvíce podstatě benchmarkingu. Ten je chápán jako soustavný proces přesného měření a identifikování produktů, služeb, procesů či praktik, a to vůči nejlepším a nejsilnějším konkurentům na našem trhu. Bývá obvykle používán pro zvýšení výkonnosti vlastní společnosti. Porovnávání probíhá za účelem naučení se nových, lepších a efektivnějších praktik nebo postupů. Metoda je vysoce efektivní, a úspěch ve světě slaví již od 80. let minulého století.

Prostřednictvím benchmarkingu může společnost získat mnoho cenných informací, jelikož se učí od ostatních firem v odvětví. Jejím cílem je nalezení nejlepších postupů, které se potom snaží zavést do své organizace, a tím zlepšit její výkonnost. Metoda zastává názoru, že pokud chceme inovovat a rozvíjet se, není zapotřebí procházet složitým a nákladným procesem, kterým už prošla jiná firma. Proto by se měly subjekty na trhu učit navzájem od sebe, brát si příklad od organizací, ve kterých to funguje lépe. [22]

Benchmarking je dlouhodobý proces, který se skládá z mnoha dílčích aktivit (projektů), a proto jej nelze označit za jednorázovou záležitost. Nepřináší rychlé efekty, a vyžaduje řadu změn, značné úsilí a mnoho času. Aby mohla být metoda ve firmě prováděna, musí se jasně stanovit cíle, kterých by chtěla společnost dosáhnout, a připravit se i na značné změny, které s těmito cíli souvisí.

Na obrázku 2.2. můžeme vidět základní rozdělení benchmarkingu na výkonový, funkcionální a procesní. A dále na interní a externí.

Obrázek 2.2. Rozdělení benchmarkingu [13]



Jak už název napovídá, **interní benchmarking** se provádí uvnitř společnosti. Porovnání se realizuje mezi zvolenými jednotkami, zajišťujícími stejné či podobné produkty, procesy nebo funkce, které mohou být vzájemně porovnány. Využíván je především ve velkých organizacích, které mají své pobočky rozšířeny do více měst či států. Cílem je najít nejlepší praxi uvnitř firmy. Pokud jsou výsledky jedné části organizace dobré, potom může sloužit jako vzor pro jinou část. Hlavní výhodou tohoto druhu benchmarkingu je snadná dostupnost potřebných dat a informací. Firma nemusí vynakládat velké úsilí či finanční zdroje na vyhledávání informací u externích partnerů. Tím se také zkracuje doba jednoho benchmarkingového projektu a firma se dostane k poměrně rychlým a zásadním výsledkům. [26]

Externí benchmarking se naopak provádí srovnáním s externím partnerem. Jde o srovnání organizace s konkurencí. Důležité pro tuto metodu je především najít vhodného partnera na srovnání, ten by měl vyrábět stejný produkt, či poskytovat stejnou službu. Vhodné je také zapojit více organizací z odvětví, aby firma opravdu našla ty nejlepší postupy. Problémem může být neochota sdílet citlivé informace s přímými konkurenty. Proto musí být partnerství založeno na důvěře externích partnerů. Tento typ benchmarkingu se dělí na výkonový, který je zaměřen především na porovnávání výkonových parametrů (u auta například výkon motoru) hmotného objektu. Dále na funkcionální, který porovnává jednu či více funkcí určitých organizací. A jako poslední procesní benchmarking, který porovnává konkrétní procesy společností. [26]

2.3.3. Porterova analýza 5F

Jednou z nejčastěji používaných metod napomáhající k analýze konkurenčního prostředí je model pěti sil, vytvořený Michaelem E. Porterem. Model pomáhá k nalezení příležitostí a hrozeb celého odvětví. Dělí se na základních 5 sil, a to stávající konkurenty, potencionální konkurenty, dodavatele, kupující a substituty. Toto rozdělení je možno vidět na obrázku 2.3. [28]

Vzájemné působení těchto sil napomáhá k atraktivitě celého odvětví. První silou, která v modelu působí, jsou **stávající konkurenti**. Jedná se o konkurenci mezi podniky, které se právě v odvětví nachází. Ti mezi sebou pěstují jistou rivalitu, a v reakci na kroky jiných firem mohou například snižovat ceny, což zvyšuje ziskový potenciál celého odvětví.

Další síla jsou **potencionální konkurenti**. Tedy ty firmy, které mají reálnou možnost vstoupit do odvětví. Pokud se jim povede přenést se skrz určité bariéry,

mohou znamenat hrozbu pro ostatní subjekty například tím, že se může snížit jejich ziskovost.

Dodavatelé firmu mohou **ohrozit** tím více, čím větší jen jejich vyjednávací schopnost. Svou sílu mohou projevit například tím, že zvýší ceny dodávek nebo sníží kvality svých výrobků.

Další konkurenční síla je viděna v **odběratelích**. Ti se stávají hrozbou, pokud mají, stejně jako dodavatelé, vysokou vyjednávací sílu. Mohou tlačit na snižování cen, zvyšování kvality a vyvolávat tak napětí mezi konkurenty.

Jako poslední sílu Porter uvádí **substituty**, tedy výrobky, jimiž lze nahradit náš produkt. Čím více existuje substitučních výrobků, tím nižší je zájem o dané odvětví. Dá se tedy říci, že čím jednodušší je nahradit určitý výrobek, tím méně atraktivní je pro zákazníky náš trh. [14]

Obrázek 2.3. Porterova analýza [33]



2.3.4. Mystery shopping

Pod tímto pojmem si lze představit moderní kvalitativní metodu výzkumu, díky níž lze zjistit skutečnou úroveň služeb podniku, a to přímo v maloobchodní jednotce.

Účelem této metody je především zdokonalení služeb poskytovaných zákazníkům, a to díky tomu, že nám přináší informace o tom, v jaké kvalitě jsou tyto služby poskytovány ve skutečnosti.

Jak už název napovídá, jde o takzvané tajné nákupy. Ty provádí speciálně vyškolený pracovník (mystery shopper), který vystupuje v roli zákazníka. Podle

domluvených pravidel provede kontrolní nákup, v jehož průběhu posuzuje (dle předem stanovených kritérií) kvalitu zákaznického servisu, nákupní prostředí, atmosféru, nebo cokoliv jiného, co bude klient požadovat.

Základní východisko pro uskutečnění této metody je anonymita. Hodnocený totiž neví, že je předmětem výzkumu, a tak nedochází ke zkreslení jeho chování. Pokud by pozorovaný objekt věděl, že je hodnocen, mohlo by to vést k určitému přetvařování či větší snahy obsloužit hodnotitele. [4]

Ihned po provedení fingovaného nákupu a opuštění prodejny by si měl výzkumník zapsat své poznatky do záznamového archu, který mu bude později sloužit pro vyhodnocení. V některých případech mystery shoppeři pořizují také videozáznamy či nahrávky.

Tajný nákup může firma udělat i u jiných subjektů v odvětví, a porovnat úroveň poskytovaných služeb se svou firmou. Zjistí tak silné i slabé stránky jak u své firmy, tak u konkurence. [14]

Tajný zákazník se zaměřuje především na tyto prvky:

- celkový projev zaměstnanců, profesionalitu, upravenost,
- aktivní přístup zaměstnanců a dostatečné informace,
- nabízené zboží (rozmanitost, estetičnost, styl),
- čistota prodejní jednotky (zrcadla, podlaha, police),
- vzhled prodejny (design, výzdoba, POP materiály),
- celková atmosféra (světla, hudba, klimatické podmínky).

Díky informacím, které průzkumník zjistí, získá firma objektivní informace o tom, jaká je úroveň kvality jejích služeb či služeb konkurence, zjistí, jak jsou její zaměstnanci ochotní, jestli se k zákazníkům chovají zdvořile, či jestli jsou dostatečně informováni o produktech. Na základě těchto vyhodnocení získá firma zpětnou vazbu ukazující na slabá místa ve firmě a o nedostatcích prodeje.

Management poté bude moci navrhnout zásadní kroky, které povedou k eliminaci všech těchto nedostatků. Pokud je odstraní, získá lepší pozici pro konkurování ostatním firmám. Také to povede k větší spokojenosti zákazníků, a ke zlepšení image firmy. Pokud bude zákazník spokojený, bude se rád vracet a bude vůči naší firmě loajální, a metodou „word of mouth“ může sdělit svůj dojem potencionálním zákazníkům.

Pokud se servis zlepší natolik, že bude výrazně kvalitnější než u ostatních subjektů v odvětví, může tím firma získat skvělou konkurenční výhodu, a upevnit tak pozici na trhu.

Mystery shopping může mít i několik dalších podob, v hotelích je to například mystery guest, při nabízení služeb po telefonu mystery call nebo při testování e-shopů mystery deliver. [4]

2.4. Merchandising a jeho části

Merchandising vychází z anglického slova „merchandise“ (zboží), ale přesný překlad do češtiny nemá. Volně ho můžeme přeložit jako práce se zbožím v místě prodeje. Merchandising zahrnuje celou řadu aktivit, při které spolupracují jak výrobci a prodejci, tak i marketingové týmy. Snaží se zboží prezentovat v co nejatraktivnější podobě, nalákat zákazníky a přesvědčit je ke koupi. Využívá poznatky o spotřebitelském chování, a tím dokáže zákazníky ovlivnit a pobídnout k nákupu. Pokud umí prodejce zboží vystavit správně, dokáže zákazníky silně ovlivnit a tím zvýšit zisky z prodeje. Proto se dá dobře organizovaný merchandising v místě prodeje považovat za velkou výhodu oproti ostatním konkurenčním prodejnám. [3] Mezi základní oblasti, které merchandising využívá, patří prezentace zboží, cross merchandising, pozice zboží v regále, péče o místo prodeje, uspořádání prodejny, personál, využívání POP materiálů a práce s výlohou.

2.4.1. Prezentace zboží

Prezentace zboží se dá považovat za tichou komunikaci mezi maloobchodníkem a zákazníkem. Promyšlený design dokáže zákazníkovi zboží představit a přiblížit, a může mu prozradit například, jaký styl oblečení může v prodejně najít nebo v jaké cenové úrovni. Dokáže v zákazníkovi ale také vyvolat různé emoce, pokud působí regály poloprázdným dojmem, vyvolávají u zákazníka nespokojenost, naopak dobře prezentované police vytváří pozitivní dojem. Zboží na prodejně musí být nepoškozené a čisté. Mezi důležité prvky zde patří estetičnost, přehlednost, logika seskupení, systematickosti uspořádání zboží atd. [3]

Pro správné prezentování zboží si můžeme vybrat jednu z prezentačních zásad:

- **vertikální prezentace:** Zboží stejného druhu je prezentováno pod sebou. Velikost nabídky je pak zdůrazněna horizontálně. Prezentace zboží tímto způsobem upoutá pozornost v místech, kam se zákazník jinak moc nedívá. Vhodná je spíše pro větší prodejny se širokým sortimentem.

- **horizontální prezentace:** V rámci této metody se zboží prezentuje horizontálně v malém množství zboží jednoho druhu. Je opakem vertikální, a je vhodnější pro menší jednotky.
- **otevřená prezentace:** Předpokládá aktivní zapojení zákazníka, v rámci ní má zákazník možnost si zboží prohlédnout i vyzkoušet.
- **tematická prezentace:** Zboží je prezentováno v rámci jednoho tématu (například v rámci dané sezóny).
- **prezentace životního stylu:** Prezentuje zboží podle životního stylu
- **prezentace příbuzného zboží:** Hlavní myšlenkou je prezentovat různé druhy zboží s cílem vytvořit kompletní sortiment.
- **prezentace v blocích:** Vhodná u nového zboží.

2.4.2. Cross merchandising

Jedná se o společnou prezentaci zboží, které k sobě logicky patří. Lze si ho představit například jako vystavení kalhot + pásků u sebe, nebo šály + rukavic. Díky tomu působí prodejna dojem rozmanité nabídky. Neukazujeme zákazníkovi jen jednotlivé zboží odděleně, ale rovnou outfity, které se zákazníkovi můžou zalíbit. To vede k tomu, že například místo bundy si koupí bundu a šátek, nebo bundu i s mikinou, kterou v ní viděl. Větší počet kusů na prodejce ve finále napomáhá firmě k většímu obratu a vyšším tržbám. [25]

2.4.3. Pozice zboží v regále

Pomocí různých výzkumných technik lze zjistit, kam se zákazníci po příchodu na prodejnu první dívají, a zareagovat na to vhodným vystavováním zboží. Díky správnému rozmístění zboží v rámci celé prodejny dokáže prodejce přimět zákazníka, aby prošel celou prodejnu, jelikož v úrovni, kam se dívá, může vidět ty nejzajímavější kousky, které obchod nabízí. Velice důležitou roli zde hraje výška, ve které je zboží prezentováno. Nejlepší pozice se nachází ve výšce 110-160 cm, tedy ve výšce očí po úroveň pasu. Většina zboží nacházející se mimo tuto oblast zůstane nepovšimnuta. Proto by se v této oblasti měli vystavovat nejdražší výrobky, které pak budou lépe prodávány. Na obrázku 2.4. si můžeme prohlédnout, jak moc ovlivňuje výška vystavení prodejnost produktu. Zboží umístěné příliš vysoko se skoro neprodává. Naopak ve výšce 150 cm je zboží prodáváno velice úspěšně, s nižší pozicí pak prodejnost klesá. [3]

Obrázek 2.4. Závislost prodejnosti zboží na výšce umístění zboží v regále [1]

Výška umístění zboží v regále	% neprodaného zboží
195 cm	87 %
150 cm	0 %
100 cm	20 %
65 cm	25 %
35 cm	40 %
14 cm	60 %

2.4.4. Péče o místo prodeje

Důležitá je také péče o prodejní místo, výběr barev, osvětlení a přehledné řešení prodejního prostoru. Nákupní atmosféra dokáže pozměnit či ovlivnit momentální náladu zákazníka. Proto by se firma měla snažit místo prodeje zorganizovat tak, aby v zákazníkovi dokázalo vzbudit emoce a ovlivnit jeho nákupní chování. [10]

Ke vnímání nákupního prostředí využíváme všechny smysly. **Zrak** je jedním z nejvíce využívaných. Díky němu dokážeme vnímat barevné řešení prodejny, uspořádání předmětů na prodejně a osvětlení, což může značně ovlivnit psychické rozpoložení. Dále pak **sluch**, je prokázáno, že hudební kulisa má silný vliv na čas, který zákazník v prodejně stráví. Ovlivňuje totiž rychlost pohybu zákazníka. [19] Tedy čím rychlejší hudbu zákazníkům dopřejeme, tím rychleji se budou zákazníci po prodejně pohybovat. Mohou tedy prodejnu velice rychle opustit, proto bychom měli dbát na dobrý výběr hudby, která na prodejně bude hrát. Nezanedbatelnými smysly, využívanými při nákupu je také **čich a hmat**. Zákazníkovi musí být poskytnuta možnost si k výrobku přičichnout a také si ho ohmatat. Zboží by mělo vonět čistotou a svěžestí a mělo by být příjemné na dotek. Především v oblasti prodeje konfekce je to velmi důležité. [10]

2.4.5. Uspořádání prodejny

Nezávisle na velikosti maloobchodní jednotky, uspořádání prodejny je velmi důležitou součástí úspěšného prodeje. Optimální uspořádání prodejny musí být z pohledu kupujícího srozumitelné a mělo by mu poskytnout snadnou orientaci, a tím pohodlný nákup. Zákazník se musí cítit pohodlně, ale zároveň by na něj měly působit stimuly ze strany prodejců, tedy POP materiály a In-store komunikace. Velkou roli zde hraje šířka a délka uliček, navigační systém (kdy zákazník jasně ví, kde daný výrobek hledat, aniž by ztrácel čas) či layout (dispoziční řešení prodejny).

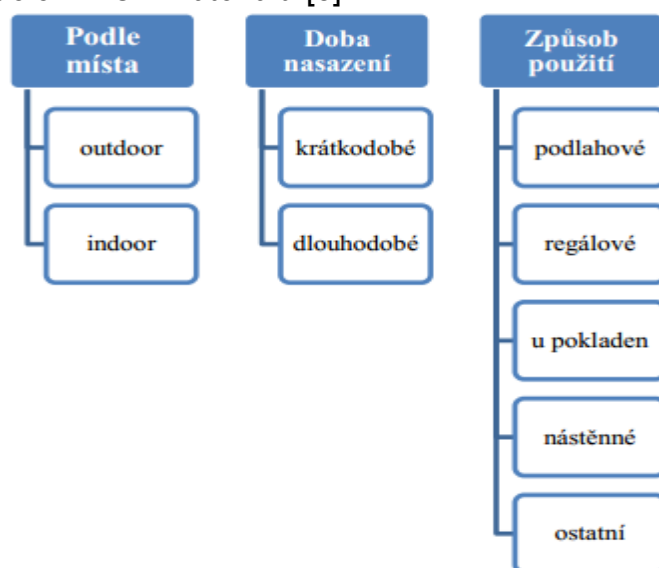
2.4.6. Personál

Personál se považuje za jeden z nejdůležitějších článků, které se podílejí na úspěchu firmy a výšce zisků. Získat kvalitní personál by měl být pro každou firmu jeden z hlavních cílů, protože jen díky němu může být firma úspěšná. Personál na prodejně má velký vliv na vystavení zboží, prezentaci zboží zákazníkovi a také může značně ovlivnit zákaznicko rozhodnutí. Pokud se zákazník setká s milou a přátelskou obsluhou, určitě se bude na danou prodejnu rád vracet, v opačném případě tam už třeba nikdy nezavítá. Prodejce dokáže zákazníkovi poradit s výběrem, pobídnout ho ke koupi, nebo mu nabídnout doplňkový prodej, který ve finále zvyšuje obrát firmy. Personál by se měl chovat podle určitých pravidel, zákazníka by měl po příchodu pozdravit, zeptat se ho zda nepotřebuje radu, podat mu jinou velikost kdy je potřeba, či poradit při výběru oděvu. Pokud na kupujícího působí pozitivní dojem, může se tak firma odlišit od konkurence.

2.4.7. POP materiály

Jsou to materiály, které jsou umístěny na prodejně, a jejichž hlavním cílem je zvýšit prodej. Pokud je prodejce schopen tyto materiály umístit vhodně, dokáže značně ovlivnit nákupní chování spotřebitele. Především je důležité upoutat pozornost zákazníka, odlišit jistou část prodejny a zpřehlednit nákupní plochu. Mezi hlavní funkce POP materiálů je informovat, prodávat, podněcovat či připomínat.

Obrázek 2.5. Rozdělení POP materiálů [3]



Na obrázku 2.5. lze vidět rozdělení POP komunikace. Mezi **podlahové** POP můžeme zařadit například stojany, podlahové poutače, promo stolky či stojany na letáky. **Regálové** jsou pak cenové lišty, podavače či regálové dekorace. POP

prostředky u **pokladen** mohou být například dobře známé děliče nákupů, polepy pokladních pásů či mincovníky. Za **nástěnné** prostředky považujeme postery, plakáty či světelné reklamy. **Ostatní** POP prostředky mohou být letáčky, dekorace bezpečnostních bran, výlohy, závěsné poutače a jiné. [3]

2.4.8. Výloha

Výloha je velice důležitou součástí externího designu, jelikož podněcuje spotřebitele k navštívení prodejny. Je tedy jedním z důvodů, proč se náhodný kolemjdoucí může stát zákazníkem. Její vzhled musí být proto atraktivní, s řadou propagačních materiálů a s náhledem na sortiment, který prodávající nabízí. Výkladní skříň by měla ladit s firemními barvami, ročním obdobím, sezónou, či aktuálním svátkem. [3]

3. Charakteristika trhu s konfekcí

Jako v každém tržním odvětví, i v odvětví s konfekcí se nachází mnoho různých konkurentů, a proto uspět na tomto trhu je velice těžké. Vzhledem k tomu, že móda se neustále řeší po celém světě, a že lidé nakupují oblečení každý den, počet subjektů na tomto trhu neustále roste. Na trh vstupují stále nové a nové společnosti, které se snaží najít nějakou skulinu, mezeru či jakoukoliv neuspokojenou potřebu zákazníka, zaměřit se na ni, a díky tomu se odlišit od stávajících subjektů na tomto trhu. To je ovšem velice těžké, jelikož se v tomto odvětví nachází již mnoho obchodů, zaměřujících se na většinu potřeb v oblasti oblečení. Existují obchody, které se zaměřují jak na dospělé lidi, tak na děti či kojence, ale také na vyznavače klasiky, ba naopak módních výstřelků, na pracovní i sportovní outfity, na malé i velké velikosti, na doplňky všech druhů, na oblečení všech barev. Uspokojeny jsou i ty nejneobvyklejší požadavky, existují společnosti zaměřující se na punkery, metalisty, i fanoušky ostatních hudebních stylů, dále i fanoušky různých týmů, seriálů či dokonce komiksů. Na trhu s oblečením najdeme už opravdu téměř vše, a proto najít jakýkoliv neuspokojený požadavek je opravdu nesmírně náročné.

Jen pro nastínění situace uvedu několik příkladů. Pro milovníky sportů jsou v ČR obchody jako A3 sport, Sportisimo, Decathlon, Intersport, Kappa a mnoho dalších, a to mluvíme pouze o velkých nadnárodních společnostech. Pro zákazníky s oblibou ve světových značkách jsou tady například Pietro Filipi, Pierre Cardin, Peek and Cloppenburg, Gues a další. Pro mladé se zálibou v módě pak Terranova, Tally Weijl, Cropp Town a New Yorker. A asi s největším zaměřením na střední vrstvy jsou tu pak obchody typu Promod, Reserved, Mojito, Orsay či právě Timeout.

3.1. Charakteristika obchodního řetězce Timeout

3.1.1. Historie

Historie této společnosti sahá až do roku 1992, kdy se skupina mladých designerů, žijících v Kalifornii, rozhodla založit vlastní značku. Vedlo je k tomu především zklamání, které cítili z tehdejšího životního stylu, který nabízel pouze neosobní a rychlé styly, které diktovaly velké módní společnosti. Založili proto značku Time out, díky které chtěli lidem připomenout, jak důležité je najít si cestu ze stereotypu a každodenní nudné rutiny. Značka má zachytit pozitivní kalifornský životní styl a jeho jedinečnou uvolněnou atmosféru. Název Time out je tedy logický vzhledem k tomu, že nás nabádá žít náš život naplno. K tomu se váže i hlavní heslo společnosti, Feel Alive,

tedy cítit se živý.

Rok po založení tato skupinka představila svůj koncept společnosti GUT, která byla myšlenkou Feel Alive okouzlena. Za nedlouho se rozhodla šířit tuto myšlenku i dále do Evropy. Dnes je Time Out velká společnost, jejíž pobočky se nacházejí v mnoha zemích světa, a všechny jsou spojeny jedinou myšlenkou, a to Feel Alive. [29]

3.1.2. O značce

Time out věří, že značka by neměla odrážet pouze společenské postavení, ale měla by být taky synonymem pro pohodlný a výjimečný oděv. Měla by zkoušet pořád nové inovace, střihy i kombinace. TO prezentuje uvolněný, nic neřešící kalifornský styl a věří v svobodu a na volného ducha v každém věku. [19]

Samotné prodejny Timeoutu mají nádech Kalifornie a jejího uvolněného stylu. Snaží se navodit příjemnou atmosféru, jsou laděny do příjemných přírodních tónů v kombinaci s množstvím fotografií z Kalifornie, které podtrhují původ společnosti a často lze na prodejně potkat i nějaké surfařské prkno, či dřevěné pádlo.

V některých zemích vznikl také koncept Time out Lounge Caffé, který nabízí úplně nový zážitek. Můžete se zde posadit a nechat se obsluhovat, uvaří vám zde dokonce i šálek kávy, a vy můžete jen odpočívat, zatímco personál mezitím například zkrátí kalhoty.

Timeout se snaží dodržovat principy merchandisingu, tedy jinak řečeno se snaží se využívat „umění prodat zboží“.

Využívá mnoho těchto zásad, například vystavení nejlepšího zboží na nejlepších místech (v úrovni očí, na viditelných místech,...), zákaznický servis (personál se snaží zákazníkovi poradit, doporučit, pomoci), doplnění zboží do regálů, barevně či stylově sladěné sekce, kabinky na konci prodejny (aby byl zákazník nucen projít celou prodejnu a prohlédnout si všechno zboží), a mnoho dalších. [3]

Konkrétně na prodejnách se můžeme setkat s dodržováním těchto zásad, již při průchodu kolem prodejny by měla zákazníka dovnitř nalákat stylizovaná výloha, s několika figurínami oblečenými do nejlepších kousků z kolekce. Skleněná výloha bývá naladěna do aktuálního období, například o Vánočních svátcích bylo možno vidět krb a také vánočního soba. Prodejny jsou také rozděleny na dámskou/pánskou část. Levá strana patří pánům, a pravá dámám. Každá strana obsahuje několik sekcí, které jsou stylově sladěny, v každé sekci se nachází figurína, která je oblečená a sladěná v závislosti na zboží dané sekci. Na pokladně jsou položeny doplňky a různé drobnosti,

aby si zákazníci i při čekání na zaplacení mohli ještě něco vybrat. Firma také dbá na využívání takzvaných POP materiálů pro lepší propagaci sortimentu. [3]

3.1.3. TO State

Pro lepší komunikaci se zákazníky, a udržování kontaktů si společnost vytvořila takzvaný „Time Out stát“. K získání „členství“ v tomto státu je nutno pořídit jednorázový nákup nad 1 000 Kč, nebo přinést účtenky v hodnotě nad 1 500 Kč na kteroukoliv prodejnu. Na základě toho bude vystavena zákaznická kartička i s uvítacím dopisem, který vítá v TO state.

Zákazníci tím mohou získat několik výhod, jako narozeninovou slevu, slevu za nasbírané body nebo slevu při různých marketingových akcích. Firma své zákazníky pravidelně láká slevami, které se pohybují většinou v rozmezí 30-50%. V den narozenin členovi přijde SMS s blahopřáním a speciální slevou 20% jen pro něj, a pokud se chystá nějaká akce, jako člen tohoto státu o ní bude vědět jako první. [30]

3.1.4. Timeout na internetu

Vzhledem k tomu, že sociální sítě jsou v současné době velmi moderní a oblíbená záležitost, snaží se Timeout oslovit své zákazníky i tímto směrem. Svoji takzvanou stránku si založila firma na Facebooku, kde se sdružují stálí, ale i novější zákazníci. K vidění jsou zde zprávy o aktuálních, či teprve chystaných akcích nebo také přehled fotek z aktuálních kolekcí, kdy si zákazníci mohou prohlédnout zboží na modelkách či modelech. [2]

Také zde mohou psát své dotazy, na které je v co nejkratší době odpovídáno, nebo si číst recenze, zkušenosti, či dokonce i stížnosti které zde napsali jiní uživatelé Facebooku. Stránka zároveň slouží firmě jako „feedback“, tedy má přehled o situacích na prodejnách (ze stížností zákazníků), či o názorech veřejnosti na aktuální kolekci či kvalitu a cenu zboží.

Na internetu ovšem Timeout nevyužívá jen sociálních sítí, ale také má založenou svou vlastní webovou stránku. K nalezení je zde aktuální kolekce, ale na rozdíl od kamenných prodejen tady je zde možnost objednat si zboží i ze starších kolekcí. Všechny slevy a akce jsou totožné jako na prodejnách, proto se nemusí zákazníci bát, že by koupili něco dražšího.

V rámci každého města existuje vždy také kontaktní prodejna, na kterou chodí objednané zboží z e-shopu, a je zde možnost ho zde vyzvednout i zaplatit. V Ostravě se takováto prodejna nachází v obchodním centru Laso. Stejně jako v obchodních jednotkách, i na e-shopu mohou zákazníci využívat všech výhod zákaznické karty. [h]

Jelikož se Timeout snaží nejen o nalákání nových zákazníků, ale především má zájem na udržení stálých zákazníků, kteří budou prodejny navštěvovat pravidelně a pravidelně nakupovat i zboží, považují TO State za skvělý způsob jakým řídit vztahy se zákazníky. Když k tomu připočítáme ještě příjemný a přátelský personál, který si často udržuje vztahy se zákazníky dokonce až na přátelské úrovni, aktivitu na sociální sítích a vlastní internetové stránky, jeví se to jako skvělý systém na udržení si zákazníků, což je pro fungování firmy klíčovým krokem.

Řízení vztahu se zákazníky je důležité, jelikož pevný vztah se zákazníkem přispívá k:

- rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům i s vyššími cenami,
- upřednostňování, dobré pověsti a hodnocení zákazníků, což přitahuje i další zákazníky,
- silný vztah se zákazníky ztěžuje vstup jiných značek na trh.

Naopak ztráta zákazníků způsobuje tyto náklady:

- úbytek budoucího cash-flow,
- spokojený zákazník chválí zřídka kdy, ta to nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často,
- 75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele,
- získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího zákazníka. [12]

3.2. Charakteristika makroprostředí společnosti

Makroprostředí firmy zahrnuje všechny faktory, které firmu neustále ovlivňují, ale ona sama je ovlivnit nedokáže. Je společné pro všechny společnosti v odvětví, a jeho změny mohou znamenat příležitost pro jednoho, ale na druhé straně také hrozbu pro druhého. Proto je potřebné, aby se jim firma co nejlépe přizpůsobila a pružně reagovala na všechny jejich změny a přestože je toto prostředí neovlivnitelné, měla by ho respektovat při tvorbě své marketingové strategie. [18]

Prostředí se dělí na 6 částí, a to:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- legislativní,
- inovační,
- přírodní prostředí,

- kulturní prostředí.

3.2.1. Demografické prostředí

Pro firmu je velice důležité, aby měla informace o obyvatelích, protože právě oni tvoří potenciální cílový trh a potencionální zákazníky. Demografické otázky zahrnují například počet obyvatel, věkovou strukturu, přirozený přírůstek, hustotu zalidnění, migraci, populační vývoj a podobně. Je velice důležité pravidelně zjišťovat tyto informace právě v lokalitě, kde společnost podniká. Timeout je rozšířen do mnoha zemích světa, a proto by měl monitorovat tyto údaje v každé zemi zvlášť. Informace jsou důležité především pro to, aby firma dokázala přizpůsobit sortiment aktuálním požadavkům. Například rostoucí počet obyvatel se v tomto odvětví projeví tak, že bude větší zájem o všechny druhy oblečení, nebo věkové rozložení obyvatel může ovlivnit styl oblečení, které bude firma vyrábět. Klientela Timeoutu se pohybuje ve věku 25-55 let. V tomto věkovém rozmezí se v České republice nachází přibližně 4 500 000 obyvatel. Z toho asi 2 170 000 mužů a 2 330 000 žen. To může ovlivnit například složení sortimentu, tedy, že firma Timeout bude vyrábět více dámského než pánského oblečení. [21]

3.2.2. Ekonomické prostředí

Toto prostředí obsahuje především faktory, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva. Patří zde například průměrná mzda, nezaměstnanost, aktuální míra inflace, výše důchodů, dostupnost úvěrů, úvěrová sazba a mnoho dalších. Tyto faktory mají vliv především na strukturu výdajů domácností. Firmu ovlivňují například v oblasti cenové strategie nebo cílového trhu. Společnost Timeout nemá zrovna nejlevnější sortiment, z tohoto důvodu se zaměřuje spíše na vyšší příjmovou vrstvu. Snaží se ale zaujmout i jiné skupiny, a tak pravidelně vytváří možnosti výhodného nákupu, několikrát do měsíce probíhají i různé akce. V současné době celý svět prochází obrovským nárůstem spotřebitelských cen, a proto se lidé snaží šetřit a utrácet méně. Firmy s tím musí počítat, a snažit se plány včetně požadovaných tržeb přizpůsobit aktuální situaci. Hodnocení bude probíhat v rámci Ostravy, je zde důležitá například výše průměrné mzdy (cca 23 000 Kč/ měsíc) nebo disponibilní důchod domácností (175 000 Kč/ rok), ten má ovšem posledních pár let klesající tendenci, a to může značně ovlivnit výši zisků firmy. [20]

3.2.3. Legislativní prostředí

Společnosti působící na Českém trhu musí respektovat platné normy, zákony, vyhlášky a nařízení, a všechny bezpečnostní, ekologické či zdravotní požadavky. Na těch se podílí vládní a politické orgány státu. Po vstupu ČR do Evropské unie musí firmy navíc přizpůsobit svou činnost Evropským zákonům. Mezi základní české zákony patří například: nový občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o daních z příjmu či listina základních práv a svobod. Firma navíc musí respektovat určité technologické normy a mnoho dalších nařízení. Timeout ovlivňují například vyhlášky o bezpečnosti práce, o práci ve výškách (při práci ve skladu), povinnosti o hmotné zodpovědnosti (při práci s penězi) apod. Oblečení vyrobeno společností musí být také zdravotně nezávadné. Dále Timeout musí respektovat zákony upravující možnosti reklamace (2 roky od koupi smí být zboží reklamováno, 30 dní na vyřízení reklamace). [18]

3.2.4. Inovační prostředí

S nástupem nového století můžeme pozorovat rozmach inovací a technických vymožeností a zajímavých objevů, což přináší firmám spousty příležitostí a nových možností. Technologie se vyvíjejí, výroba je neustále rychlejší a levnější, a je k tomu potřeba stále méně zaměstnanců. Firma by měla inovací co nejvíce využívat, aby mohla ušetřit náklady či zlepšovala produktivitu (a tím zkrátila výrobní proces na maximum), a zvyšovat tím své zisky. Správné využití nových hi-tech technologií může společnosti zařídit obrovskou konkurenční výhodu. V rámci společnosti Timeout lze zmínit například nové zařízení využívané při inventurách, kdy nemusí personál počítat každé zboží zvlášť, ale stačí načíst kódy a porovnat stav který má opravdu na prodejně být a stav reálný. Dále možnosti ohledně hudby, kdy se playlist pravidelně aktualizuje pomocí Wi-fi, a proto jsou písničky na prodejně stále aktuální a moderní. [18]

3.2.5. Přírodní prostředí

Do této oblasti se zařazují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. V současné době je kladen větší důraz na ekologii, protože stav neobnovitelných zdrojů stále klesá a se zvýšenou spotřebou energie dochází ke globálnímu oteplování, a proto se firmy snaží napomáhat k ochraně naší planety. Timeout se zapojuje například tak, že využívá především přírodní materiály k výrobě oblečení, nebo tím, že se snaží co nejlépe třídit odpad.

Do přírodních vlivů patří ale také klimatické podmínky, které dokáží výrazně ovlivnit spotřebu veškerého zboží. Společnost Timeout může být například ovlivněna

tím, že v zimě se prodává více bund či mikin, a proto se zaměří především na výrobu zimního sortimentu. [32]

3.2.6. Sociálně-kulturní prostředí

Znát tyto vlivy je pro každý podnik velice důležité vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém lidé žijí, dokáže výrazně ovlivnit nákupní chování spotřebitelů. Mezi faktory lze zařadit například náboženství, zvyklosti, tradice, základní hodnoty společnosti nebo postoje k výrobkům či reklamě. Vyjmenované faktory jsou v každé zemi jiné, a proto by se o ně měla společnost zajímat v každém státě, kde podniká.

Na firmu Timeout může působit rostoucí úroveň vzdělání, což zajišťuje vyšší platy a tím lepší kupní sílu zákazníků. Náboženství v Česku je převážně katolické (křesťanské), což ovlivňuje zvyky a tradice obyvatel. Proto například v období Vánoc či Velikonoc může společnost nabízet různé slevy a akce. Dnešní společnost dá také na sociální zájmy firem na trhu, Timeout se proto snaží obchodovat v duchu FairTrade a často pořádá sbírky pro děti v Africe (například provádí akce typu „Přines jakoukoliv starší, ale čistou mikinu, která bude poslána dětem do Afriky, a dostaneš slevu 50% na všechny mikiny Timeout“). Postoje k výrobkům na trhu se také časem velice změnil, lidé očekávají vysokou kvalitu za přiměřenou cenu. Proto se Timeout musí snažit vyrábět výrobky stále ve vysoké kvalitě, aniž by se prodejní cena zvyšovala. [32]

3.3. Charakteristika mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí obsahuje nejbližší okolí firmy, které je podnik schopen ovlivnit. Představuje konkrétní trh, ve kterém firma podniká, a mezi jeho konkrétní články patří: dodavatelé, konkurence, prostředníci, zákazníci a veřejnost. [18]

3.3.1. Dodavatelé

Představují subjekty, které dodávají společnosti potřebné zdroje tak, aby byla schopna vyrábět či provádět služby. Jde například o společnost dodávající materiál, suroviny, energie ale i vše ostatní, co firma ke své činnosti potřebuje. Aby mohla společnost dobře fungovat, měli bychom vyhledávat spolehlivé a kvalitní dodavatele.

U společnosti Timeout by mohl být jako jeden z dodavatelů zmíněn například výrobce brýlí. Protože se firma nezabývá jejich navrhováním ani výrobou, objednává si hotové výrobky u výrobce s tímto zaměřením. Dále pak dodavatele hudby, který poskytuje přehrávací zařízení a pravidelně aktualizuje playlist. Kancelářské a toaletní potřeby dodává firma specializující se na tuto služby, známá pod názvem Activa. Dodavatel energie je většinou zajištěn nákupním centrem, ve kterém se nachází maloobchodní jednotka.

3.3.2. Konkurence

Protože žádná firma není na daném trhu sama (pokud se nejedná o monopol), musí se zajímat i o ostatní subjekty na tomto trhu působící. O pozice se svádí silné boje a tím v odvětví vznikají tlaky na snižování nákladů, inovace a zdokonalování. Aby se firma dokázala udržet v popředí, musí usilovat o mnohé konkurenční výhody, musí využívat mnoho inovací a zajímat se o přání zákazníků.

Firmě Timeout konkurují všechny společnosti nabízející oblečení pro dospělé. Mezi přímé konkurenty pak řadíme obchody ve stejné cenové kategorii a se zaměřením na stejnou klientelu. Konkrétně jsou to obchody jako Mojito, Motivi, Promod, Orsay, Zara, Reserved a další. [18]

3.3.3. Prostředníci

Prostředníci pomáhají firmě s propagací, distribucí nebo s prodejem produktům výrobků zákazníkům. Timeout tyto zprostředkovatelské články nevyužívá, proto prostředníci nemají vliv na firmu.

3.3.4. Zákazníci

Zákazníci, kteří ovlivňují firmu, jsou především ti, kteří se nacházejí na našem cílovém trhu. Zákazníkem se může stát domácnost, firma nebo samotný stát. Pro firmu Timeout jsou to pouze domácnosti, protože jiným firmám ani státu zboží nenabízí. Každou společnost by měly zajímat především informace typu kdo, co, kdy a kde nakupuje, a tomu přizpůsobit svou marketingovou strategii.

Timeout navštěvuje poměrně široká škála zákazníků. Z pohledu **demografické segmentace** jsou to převážně obyvatelé ve středním věku, okolo 30-55 let, ze střední až vyšší příjmové kategorie. Je to způsobeno nejspíše vyšší cenovou hladinou, kterou si mladí lidé, ani lidé s nižšími příjmy většinou dovolit nemohou. [14]

Prodejny Timeoutu se nachází ve všech větších městech jak v České republice, tak i v zahraničí, segmentace týkající se **geografie** není potřeba.

Naopak **časová segmentace** se dá velice snadno určit. I když lidé chodí nakupovat v průběhu celého týdne (méně přes den, více k večeru), největší návštěvnost je zaznamenána převážně o víkendech a svátcích, tedy ve dnech volna. Také se dají jasně rozlišit sezóny, které jsou oblíbenější než jiné. Ty jsou převážně v období letních prázdnin a Vánočních svátků. Tato období jsou doprovázena řadou slev, proto se dá zvýšený zájem o zboží předpokládat. Jak už bylo dříve řečeno, zákazníci Timeoutu jsou často věrní a rádi se vracejí.

Proto i **spotřebitelská segmentace** je zde výrazná. Lidé jsou zvyklí jak na dobrou

kvalitu produktů této společnosti, tak i na uvolněný a zároveň slušivý design oblečení, a tak mají většinou velmi kladný postoj k této firmě, a často prodejny navštěvují. [14]

3.3.5. Veřejnost

Veřejností se rozumí všechny organizace a osoby, které mají vliv na činnost společnosti, bez nutnosti obchodní vazby. Každá společnost by se měla snažit podnikat různé kroky, které by vedly k zlepšování vztahu s veřejností a vytvářet tím dobrou pověst firmy. Mezi veřejnost lze zařadit: finanční veřejnost (zejména banky a pojišťovny), sdělovací prostředky (v denících a časopisech), vládní veřejnost (například ČOI, která hodnotí dodržování určitých norem), občanská sdružení a organizace (zejména zájmové a odborové organizace), vnitřní veřejnost (všichni zaměstnanci), a v neposlední řadě všeobecnou veřejnost (všichni občané na daném území).[18]

4. Metodika shromažďování dat

Proces marketingového výzkumu se skládá ze dvou částí, a to z přípravné fáze, a z fáze realizační.

4.1. Přípravná fáze:

4.1.1. Definování cílů:

Vzhledem k tomu, že v místě prodeje nedokážeme již ovlivnit nabízený sortiment, ani propagaci firmy, považuji za největší **konkurenční výhodu** přímo v maloobchodní jednotce především správné zacházení se zbožím, správné vystavování, dobře využitý potenciál maloobchodní jednotky a také umění zboží prodat, tedy merchandising. Cílem mého výzkumu tedy bude zhodnocení merchandisingu v prodejnách s konfekcí.

4.1.2. Metoda výzkumu:

Jak už bylo dříve zmíněno, vybrala jsem si kvalitativní metodu mystery shopping. Bude se jednat o strukturované pozorování, tedy budou předem vypsány prvky, na které se při pozorování zaměřit. Hodnotitelem bude sám autor práce. Hodnoceny budou vybrané prodejny, a bude pozornost zaměřena na vybraná kritéria, ihned po opuštění každé prodejny bude vše důkladně zaznamenáno do předem připraveného záznamového archu. Zdroje dat pro výzkum budou tedy jen primární.

4.1.3. Pozorovací místo:

Místo, na kterém bude výzkum probíhat je nákupní centrum Fórum nová Karolina, kde se nachází 67 obchodů s oblečením, tedy 67 konkurentů. V této fázi byl také zvolen výběrový soubor, tedy maloobchodní jednotky, které budou společně s Timeoutem hodnoceny. Prodejna s úplně stejným sortimentem jako má TO se v Karolíně nenachází, proto jsou vybrány MO jednotky s podobnou nabídkou, ale také s podobnou velikostí prodejny, ve stejné cenové úrovni a hlavně prodejny se zákaznickým servisem. Prodejny, které jsem vybrala pro srovnání jsou tedy Orsay, Mojito, Promod, S.Oliver a Motivi.

4.1.4. Pozorovací formulář:

Předem byl vytvořen pozorovací formulář obsahující 36 položek (viz příloha č.1), které budou v obchodních jednotkách hodnoceny. Ty jsou rozděleny do 5 podskupin, a to:

- **práce se zbožím** (nejlepší zboží na nejlepším místě, zboží úhledně poskládané, zboží je doplněné, zboží srovnané podle velikostí, zboží označené přehledně cenovkou, doplňkové zboží u pokladny, zboží logicky kombinované,

zboží prezentováno v sekcích, zboží vystaveno na figurínách, zboží je sezónní, snadná uchopitelnost zboží, zboží nasměřované směrem ke vchodu, zboží je v dobrém stavu),

- **využití POP materiálů** (jasně označena slevová část prodejny, poutače ve výloze, označení akčních modelů),
- **chování zaměstnanců** (personál pozdravil, personál jasně odlišen od zákazníků, chová se profesionálně, má přehled o zboží, dostatečný počet personálu, rychlé obsloužení, snaha poradit, dostatečná komunikace),
- **nákupní prostředí** (prodejna čistá a uklizená, přehledná, příjemné barvy, stylová výzdoba a doplňky, sezónní výzdoba, poutavá výloha, široké uličky, příjemná hudba, klimatické podmínky),
- **umístění prodejny** (dobré místo, parkování, toalety).

4.1.5. Hodnotící škála

Hodnotící škála, která bude použita při výzkumu, je v rozmezí 0-2. Prodejnám tedy budou ke každému kritériu přiděleny body 0, 1 nebo 2. Předem bylo vyjasněno, co bude které číslo znamenat. Při udělení 0 bodů to znamená, že daná prodejna kritérium vůbec nesplnila, 1 bod znamená, že prodejna kritérium splnila, 2 body potom že ho splnila nadstandartně, lépe než ostatní prodejny.

4.2. Realizační fáze:

Tato fáze obsahuje především sběr dat, dále pak zpracování, vyhodnocení, analýzu a interpretaci. Na konec prezentaci výsledků a návrhy na opatření.

4.2.1. Sběr dat

Sběr dat bude probíhat ve třech částech, pokaždé stejným způsobem. Ve 3 vybrané dny bude navštívena každá ze zvolených prodejen. Návštěvy budou rozděleny následovně:

- **1. návštěva** na začátku týdne, dne 2. 3. 2015 v 10:30 (v pondělí, kdy po konci víkendu bude předpokládán snížený počet návštěvníků),
- **2. návštěva** ke konci pracovního týdne, dne 6. 3. 2015 v 14:30 (tedy v pátek, kdy bude návštěvnost větší než v týdnu, ale ještě ne tak vysoká jako o víkendu),
- **3. návštěva** v průběhu víkendu, dne 7. 3. 2015 v 14:30 (předpokládám největší nápor návštěvníků).

V rámci každé návštěvy budou hodnocena stejná kritéria, po opuštění každé prodejny budou data ihned zaznamenána, aby nedošlo k pozdějšímu zkreslení dat. Data budou zapisována do předem připraveného záznamového archu podle zvolené hodnotící škály. Záznamový arch bude pro každou prodejnu i pro každou jednotlivou návštěvu stejný. Po dokončení všech návštěv budou data přepsána do výsledné tabulky, díky které budou získány přesné výsledky. Pomocí nich lze porovnat výsledné hodnoty, a zhodnotit postavení firmy Timeout oproti konkurenčním prodejnám.

4.2.2. Problémy při sběru dat

Při sběru dat se vyskytly dva problémy. Při jedné návštěvě byl výzkumník nejdříve podezříván z nezákonné činnosti, konkrétně z krádeže. Bylo to způsobeno asi tím, že bylo prohlíženo zboží a zároveň i personál, za účelem zhodnocení zákaznického servisu. Z pohledu personálu to pak mohlo působit, že prodavačka je sledována za účelem stanovení správné chvíle pro krádež. To možná způsobilo odtažené chování zaměstnanců, což mohlo mít vliv na získané hodnoty. Při jiné návštěvě byla nejspíše role mystery shoppera odhalena, a slečna se potom velmi snažila poskytnout co nejlepší zákaznický servis, což mohlo vést ke zkreslení vyhodnocení této návštěvy. Zbytek návštěv ale proběhl v pořádku a bez problémů.

5. Analýza konkurence

V této kapitole budou vyhodnoceny návštěvy na jednotlivých prodejnách a následně mezi sebou bude porovnána úroveň služeb na prodejnách na základě vyhodnocení (viz příloha 4). Zároveň bude zhodnocen stav na prodejně společnosti Timeout.

5.1. Vyhodnocení návštěv

Tato kapitola je zaměřena na popis návštěv na všech prodejnách, a soustřeďuje se především na zjištěné nedostatky a přednosti v prodejně každé z hodnocených společností.

5.1.1. Promod

Při návštěvě prodejny v pondělí jsem při příchodu na prodejnu ani při odchodu z prodejny nebyla pozdravena. Během celé mé návštěvy mě nikdo z personálu neoslovil, a nebyla zaznamenána ani snaha o poskytnutí rady, a to ani přes to, že počet zaměstnanců na prodejně byl dostatečný. Slečny se spíše bavily mezi sebou, a zákazníků si moc nevšímaly. Při dotazu se mi ovšem snažily poradit a měly i přehled o zboží. V pátek a o víkendu, kdy byl personál v jiném složení než začátkem týdne, jsem již pozdravena i obsloužena byla, a hodnocení se tak v této oblasti zvedlo téměř dvojnásobně. Ovšem i přes to dopadlo chování personálu v hodnocení jako nejhorší. Naopak práce se zbožím byla na velice dobré úrovni. Hned naproti vchodu mě upoutala zeď, na které byly vystaveny nejlepší kusy z kolekce, které byly hezky a logicky zkombinované. Ani při hledání zlevněného zboží jsem neměla problém, zboží bylo přehledně označeno, a část prodejny, ve které se nacházelo taky. Hodnocení v oblasti POP materiálů i práce se zbožím je tedy docela vysoké, což se projevilo i v celkovém hodnocení, jelikož prodejna měla třetí nejvyšší hodnocení celkem.

5.1.2. MOTIVI

Při vstupu prodejna působila velice upraveným dojmem. Personál mě pozdravil, a po chvíli procházení prodejny se mě zeptal, jestli nepotřebuju s něčím poradit. Řekla jsem slečně, že sháním šaty na zkoušky, a hned na to se mě paní prodavačka zeptala, jak bych si je představovala, a podle toho mi ukázala všechny odpovídající kusy. Působila velice příjemně a profesionálně. Motivi se proto v hodnocení chování zaměstnanců umístila na 2. nejlepším místě. Na druhou stranu práce s POP materiály byla ze všech nejhorší. Žádná část prodejny nebyla označena jako slevová, a nenašla jsem ani upozornění na nějakou zrovna probíhající akci. I před hledáním jsem žádné

zboží ve slevě nenašla, takže buď na prodejně nebylo žádné zlevněné zboží, a vše bylo za původní cenu, nebo je práce s POP materiály na prodejně opravdu na špatné úrovni. To se také projevilo v celkovém hodnocení prodejny, jelikož Motivi se umístilo jako druhé nejhorší.

5.1.3. MOHITO

Již při příchodu do této jednotky mě zarazilo, jak chaoticky na první pohled působila. Zboží nebylo uspořádané do sekcí, ani barevně, ani stylově a na prodejně jsem nenašla ani moc figurín, které by pomohly k lepší prezentaci. Trochu to vypadalo, jako by zboží bylo rozmístěno spíše náhodně, bez delšího přemýšlení. Práce se zbožím byla i z těchto důvodů ze všech prodejen druhá nejhorší. Při vstupem nebyla pozdravena, ale na pozdrav mi slečna odpověděla. Během všech návštěv jsem měla pocit, že personálu je na prodejně málo, někdy byly prodavačky dvě, někdy jen jedna. Z toho důvodu nestíhaly obsluhovat všechny zákazníky, ale vždycky byly příjemné, a při dotazu se mi snažily odpovědět. Chování zaměstnanců je ale z důvodu nedostatku lidí také jedno z nejhorších. Co se týče prezentace slevového zboží pomocí POP materiálů, zboží bylo sice označené, i část prodejny, ve které se nacházelo. Ovšem jsem musela slevovou část hledat, sama mě neupoutala. Ve výloze jsem také nenašla žádné poutače, které by na nějaké slevy či akce upozorňovaly. Špatné výsledky ve většině oblastech se projevily i v celkovém hodnocení, jelikož prodejna Mohito dopadla ze všech nejhůře.

5.1.4. S.Oliver

Při vstupu do prodejny jsem byla personálem pozdravena, po chvíli mě také paní prodavačka oslovila a snažila se mi poradit. Zboží, které jsem si chtěla vyzkoušet, mi odnesla do kabinky, a i tam se mě přišla zeptat, jestli nepotřebuji podat jinou velikost. Na prodejně bylo zaměstnanců vždy dostatek. Chování personálu bylo hodnoceno ze všech prodejen nejlíp. I práce se zbožím byla velice zdařilá, sekce byly stylově i barevně sladěny, jako jediné minus bych viděla nedostatek figurín, které by zboží prezentovaly. Co se týče využití POP materiálů, dopadla prodejna jako jedna z nejhorších. Ve výloze ani v obchodní jednotce mě neupoutaly žádná upozornění na probíhající akci, při hledání jsem našla na jednom stojanu malou tabulku, která informovala o akci, která zrovna probíhala. To snížilo celkové hodnocení prodejny, ale i tak se v celkovém hodnocení umístila na druhém místě, hned za prodejnu Timeout.

5.1.5. Orsay

Ještě před vstupem na tuto prodejnu jsem viděla velkou nevýhodu, a to 2 vchody na obchodní jednotku. Díky tomu je prodejna sice pro zákazníky hezky přehledná, ale personál se snaží hlídat obě dvě strany z důvodu hrozby zlodějů, a to ovlivňuje schopnost obsluhovat zákazníky a starat se o čistotu prodejny. O víkendu jsem zde potkala security, které prodavačkám pomůže, ale přes týden na prodejnu hlídači nechodí. To se velice podepsalo na hodnocení prodejny, jelikož na prodejně nebylo чисто, zboží nebylo poskládané a seřazené podle velikostí. Personál se spíše snažil věnovat zákazníkům. Využití POP materiálů bylo podařené, byla jasně označena slevová část prodejny, a všechno zboží, které se zde nacházelo, bylo označeno červenou cenovkou se zlevněnou cenou. To trošku zvedlo celkové hodnocení Orsay, ale i tak se prodejna umístila mezi posledními.

5.1.6. Timeout

Při každé návštěvě prodejny jsem byla pozdravena při vstupu i při odchodu. Během pondělní návštěvy se mi velmi pečlivě věnoval personál, slečna se mě zeptala, jestli nepotřebuju poradit, upozornila mě na právě probíhající akci, zboží, které jsem si chtěla vyzkoušet, mi odnesla do kabinky. Obě slečny na mě působily velmi přátelským dojmem, byly příjemné, snažily se mi radit i v kabině a podávat mi velikosti. Hodnocení personálu v pondělí je tedy velice vysoké. Snižuje se ale při návštěvě v pátek a o víkendu, především z důvodu nedostatku personálu. Na prodejně byly vidět kartony s novým zbožím, které prodavačky zpracovávaly, a proto se nestíhaly věnovat zákazníkům tak pečlivě jako přes týden. Zákazníků bylo také víc, a tak nestihly obsloužit každého.

Práce se zbožím byla při každé návštěvě velmi povedená. Zboží bylo většinou poskládané a srovnané podle velikostí. Prodejnu tvoří barevně a stylově sladěné sekce, a každá tato sekce je navíc doladěna figurínou, která prezentuje její nejhezčí kusy. Zboží bylo logicky kombinované, například sako bylo oblečeno na košili, a doplněno o hodící se šátek. Slevová část prodejny byla označena cedulemi, a všimla jsem si jí, aniž bych ji musela sama vyhledat. Všechno zboží v této části bylo označenou červenými cenovkami a štítkem „akční model“. O víkendu byly navíc přidány cedule i na vybrané stojany, na kterých se nacházelo zboží v nové akci. I ve výloze visel plakát, který upozorňoval na průběh i na dobu trvání akce. Hodnocení práce se zbožím a POP materiálů je proto velice vysoké, nejvyšší ze všech prodejen.

Celkově prodejna působila velice sympatickým dojmem, byla upravená, a

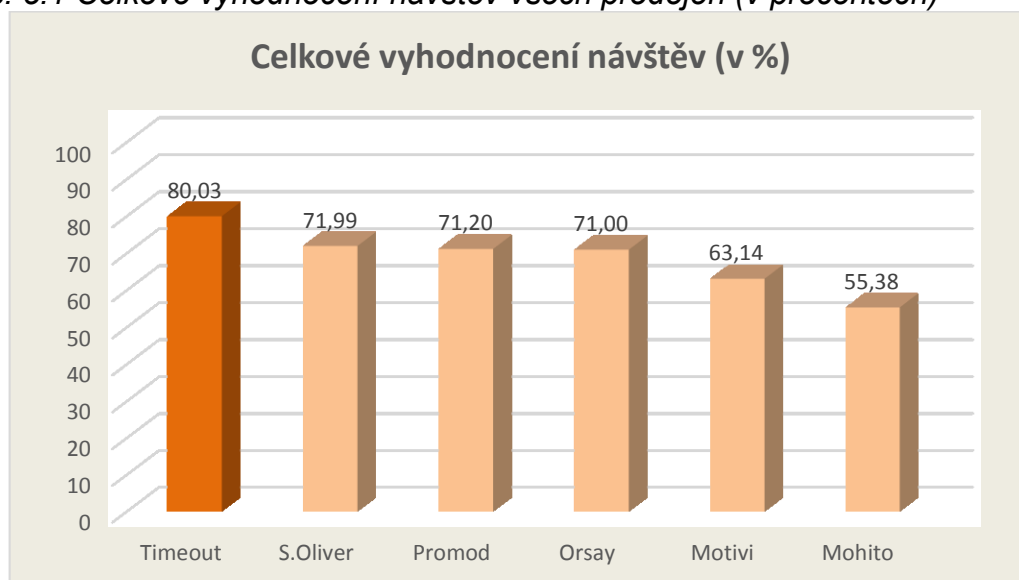
obohacena o sezónní doplňky, například ve vybraných sekcích se nacházely fotky z pláže s modelkami a modely, kteří prezentovali zboží z nové kolekce. Jako velké mínus bych ovšem viděla šířku uliček, která se mi zdála nevhodná například pro maminky s kočárky, nebo pro zákazníky na invalidním vozíku, kteří by celou prodejnu neprojeli.

V celkovém hodnocení dopadla prodejna nejlépe ze všech, i přes problém s novým zbožím o víkendu.

5.2. Srovnání prodejen

Graf č. 5.1. znázorňuje **celkové vyhodnocení návštěv**, díky němu lze vidět konečné zhodnocení prodejen. Firma Timeout dopadla celkově ze všech konkurentů nejlépe. Je to způsobeno především vysokým hodnocením v oblasti práce se zbožím a využití POP materiálů, které jsou velice důležité pro zaujetí zákazníků, ale také díky tomu, že ani v jiných oblastech nebyla zjištěna žádná vážná pochybení a nedostatky, které by způsobovala příliš nízké hodnocení.

Graf č. 5.1 Celkové vyhodnocení návštěv všech prodejen (v procentech)

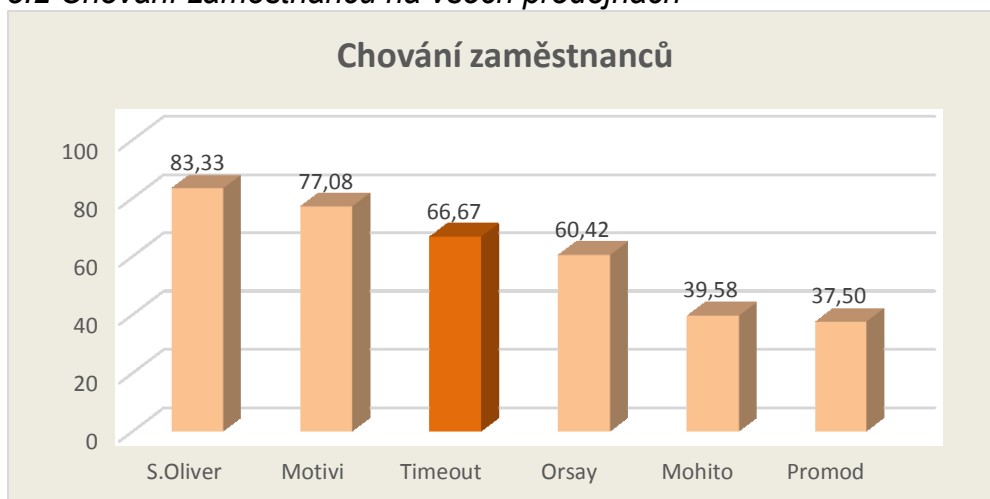


Jako největšího konkurenta společnosti Timeout lze určit firmu S. Oliver, v celkovém hodnocení dopadla jako druhá nejlepší, a rozdíl mezi těmito firmami je pouhých 8%, což dokazuje, že i když se Timeout umístil na nejlepším místě, nedá se hovořit o velkém náskoku. Prodejny firem Promod a Orsay dopadly v hodnocení velmi dobře, také je lze označit za velké konkurenty. Naopak prodejny Motivi a Mohito mají úroveň služeb podle hodnocení až o 25% nižší, proto se jeví spíše jako slabší konkurenti. To ovšem neznamená, že by firma neměla nadále sledovat jejich jednání.

Srovnání oblasti **chování personálu** je znázorněno v grafu č. 5.2. Lze vidět, že

Timeout patří v této oblasti spíše k průměru. Firma Motivi má zákaznický servis o 10% lepší, a firma S. Oliver dokonce o necelých 20%. Timeout má tedy značné rezervy v této oblasti, a je co zlepšovat. Tato oblast se projevila jako velice rozdílná, vzhledem k tomu že nejlepší prodejna je hodnocena na téměř 84%, kdežto nejhorší prodejna na pouhých 37,5 %, což je rozdíl o skoro 50%.

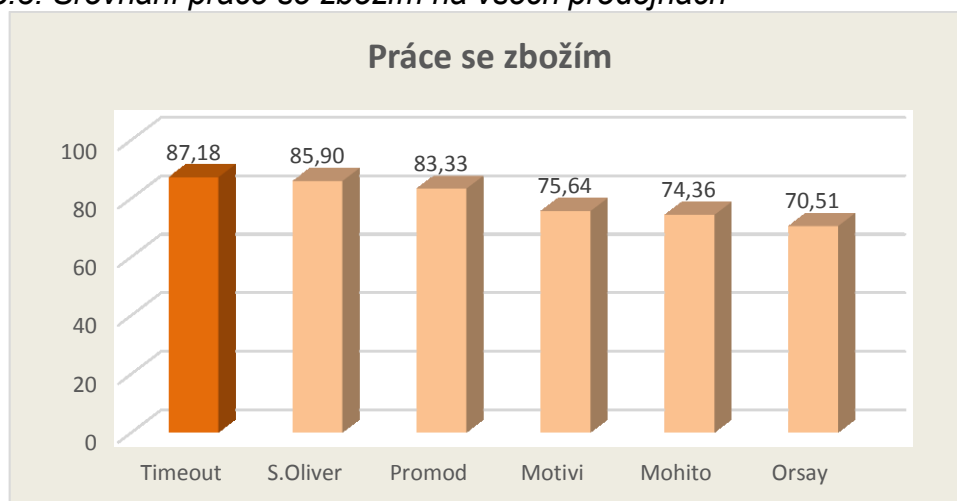
Graf č. 5.2 Chování zaměstnanců na všech prodejnách



Pro společnost v čele tabulky to tedy může znamenat obrovskou konkurenční výhodu, a pokud nechtějí být ostatní prodejny ve značné nevýhodě, měli by se soustředit na zlepšení této oblasti.

Graf č. 5.3 je zaměřen na **práci se zbožím**, vyplývá z něj, že při práci se zbožím je aktuálně společnost TO nejlepší, ovšem rozdíly v této oblasti jsou velmi malé, a jakékoliv zlepšení ze strany konkurenčních prodejen může vést ke změnám v pořadí.

Graf č. 5.3. Srovnání práce se zbožím na všech prodejnách

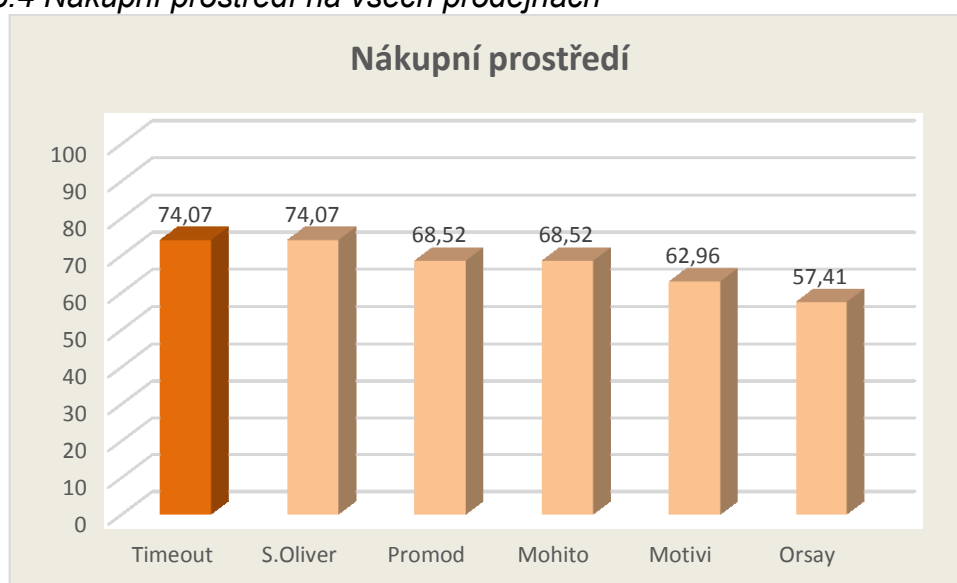


Proto by společnost měla i nadále dbát na tuto oblast, jelikož schopnost správně pracovat se zbožím patří k takzvané tiché komunikaci mezi prodejcem a nákupčím, která je při zvyšování tržeb a obrátů velmi důležitá. Všechny společnosti se tedy snaží

tuto oblast co nejvíce rozvíjet a zlepšovat, a proto také žádná společnost nemá hodnocení horší než 70%, což je celkově velice pozitivní hodnocení. Pokud by se nějaké společnosti podařilo výrazně se v této oblasti odlišit, a získat značně lepší hodnocení než konkurenční prodejny, znamenalo by to další výhodu.

Timeout i S. Oliver obsadily první příčky i v péči o **nákupní prostředí**, ale rozdíly oproti jiným firmám nejsou tak vysoké. Na prodejně Timeoutu je hodnocení sníženo především problémy se šířkou uličky, a nepřehledností prodejny. Pokud by prodejna tento problém vyřešila, hodnocení by se mohlo zvednout a firma by mohla získat výhodnější pozici v konkurenčním boji.

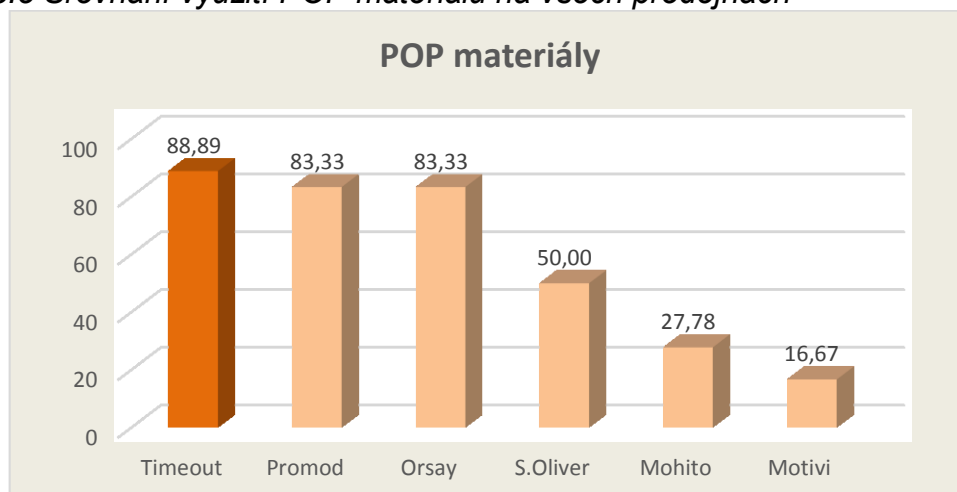
Graf č. 5.4 Nákupní prostředí na všech prodejnách



V grafu č. 5.4 můžeme vidět, že všechny společnosti dosáhly v této oblasti více jak 55%. Ale také to, že žádná prodejna nepřekročila hranici 75%, což značí obrovský prostor pro zlepšení a potenciál ke zlepšení pozice.

V oblasti **POP materiálů** má společnost Timeout oproti prodejnám Promod a Orsay náskok více jak 5%. V grafu č. 5.5 lze vidět, že největší konkurent firmy, tedy prodejna S. Oliver má hodnocení nižší o skoro 40%, tedy v tomto vidím velikou výhodu Timeoutu. Tato oblast se také projevila jako velmi rozdílná, jelikož rozdíl mezi nejlepší a nejhorší prodejnou tvoří více jak 70%.

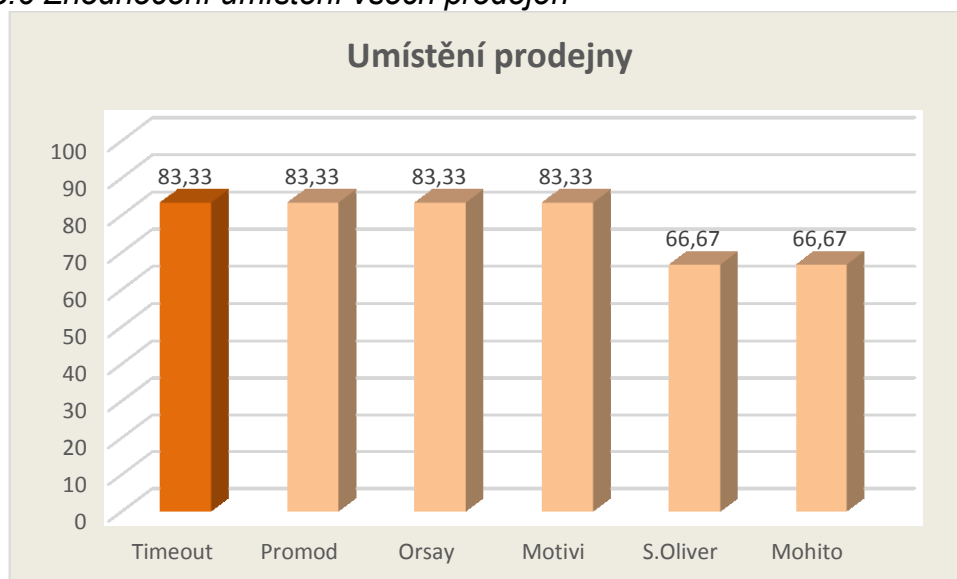
Graf č. 5.5 Srovnání využití POP materiálů na všech prodejnách



Toto je největší rozdíl v rámci celého hodnocení, jde vidět, že prodejny nepovažují POP komunikaci za důležitou, což je ovšem chyba, protože pro zákazníka může být při nákupu rozhodující. Společnost Timeout tedy dělá velmi dobře, když se této oblasti pečlivě věnuje, a nezanedbává ji, jako některé jiné prodejny.

Co se **umístění prodejny** týče, výsledky jsou poměrně vyrovnané. Na grafu č. 5.6 vidíme, že 4 prodejny z 6 dosáhly stejně vysokého hodnocení. Je to způsobeno tím, že hodnoceny jsou neměnné veličiny, umístění prodejny lze jen těžko změnit, proto ani samotní prodejci toto hodnocení nedokáží ovlivnit. Roli v tomto hodnocení hrála především vzdálenost prodejny od všech strategických míst v nákupním centru.

Graf č. 5.6 Zhodnocení umístění všech prodejen



Prodejny S. Oliver a Mohito jsou hodnoceny hůře proto, že jejich umístění není strategicky nejlepší, nacházejí se ve větší vzdálenosti od garáží i od vchodu, a zákazníci musí prodejnu spíše chvíli hledat, než do ní vstoupí.

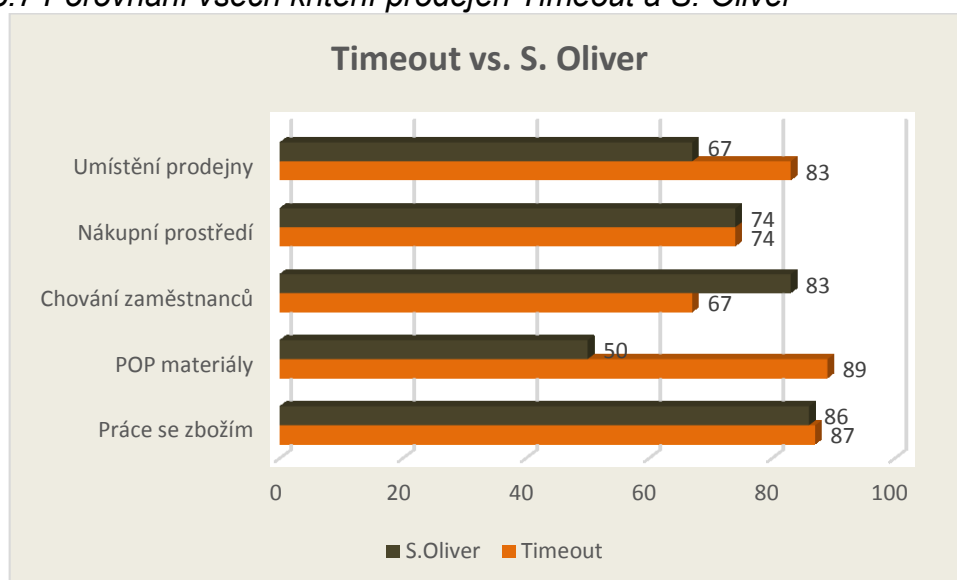
Graf č. 5.7 **porovnáva úroveň služeb společnosti Timeout a jejího největšího konkurenta společnosti S. Oliver.** V celkovém hodnocení v prvním grafu jsme mohli vidět, že rozdíl mezi těmito firmami je pouhých 8%. A to i přesto, že TO byla nejlépe hodnocena ve všech oblastech, kromě chování zaměstnanců.

Výsledky v oblasti nákupního prostředí a práce se zbožím jsou velmi vyrovnané. Největší rozdíl je zaznamenán při hodnocení využití POP materiálů, kdy firma Timeout dosáhla nejlepšího hodnocení ze všech firem, naopak její konkurent splnil tuto oblast na pouhých 50%.

Větší rozdíl můžeme vidět také v oblasti chování zaměstnanců, toto je jediná oblast, která je ve společnosti S. Oliver hodnocena lépe, než v Timeoutu. Je to způsobeno především prací se zbožím během páteční a víkendové návštěvy.

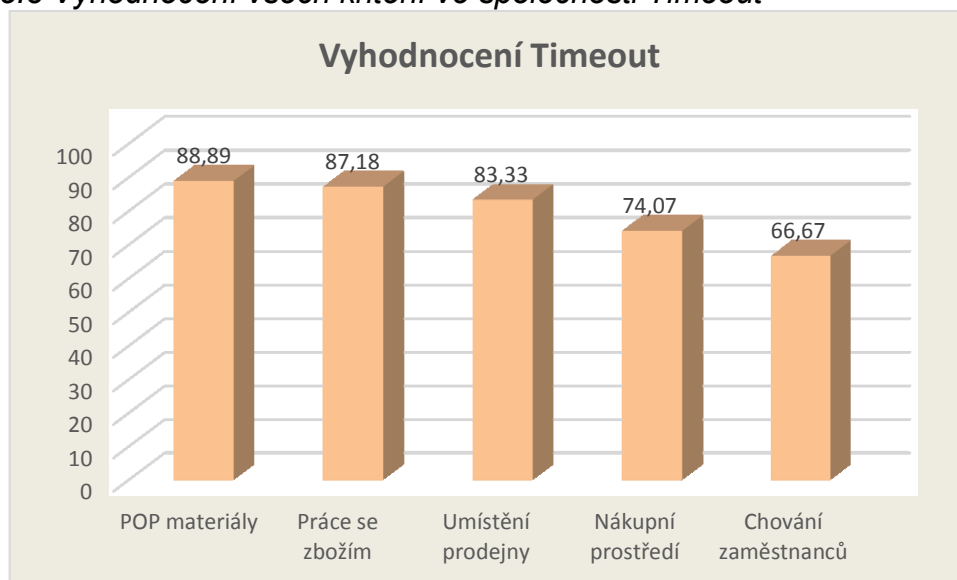
Co se týče nákupního prostředí, firmy dosáhly stejného hodnocení, a to 74%. V TO snižuje hodnotu například širší uličky, která naprosto nevyhovuje, nebo nepřehlednost prodejny.

Graf č. 5.7 Porovnání všech kritérií prodejen Timeout a S. Oliver



Srovnání společnosti Timeout s konkurenčními prodejny je sice velice důležité, ovšem stěžejní by pro firmu mělo být nalezení nedostatků a pochybení na prodejně, a především najít potenciál pro zlepšení. Oblasti, které jsou v prodejně nejlépe ohodnoceny, a ve kterých má firma Timeout ještě rezervy, jsou znázorněny v grafu č.5.8.

Graf č. 5.8 Vyhodnocení všech kritérií ve společnosti Timeout



POP materiály a práce se zbožím dopadly v hodnocení nejlépe jak v rámci hodnocení Timeoutu, tak i v porovnání s ostatními prodejny. Tyto 2 kritéria jsou plněny na téměř 90%, což je určitě jedna z výhod společností. Společnost Timeout se v práci s POP materiály projevila jako velmi zkušená, jelikož všechny části prodejny, ve které se nacházely akční produkty, byly jasně označeny nejen postery a letáčky. Také každý jeden zlevněný kus byl označen jak červenou slevovou cenovkou, tak i štítkem „Akční model“, jak již dříve bylo zmíněno. Díky tomu zákazníci nemají problém rozlišovat zlevněné/nezlevněné zboží, a pokud mají zájem o koupi produktu právě ze slevové sekce, je lehké takto označené zboží najít.

Graf č. 5.9. znázorňuje situaci na prodejně Timeout v oblasti **práce se zbožím**. Existuje zde velký prostor pro zlepšení, a firma by se měla této příležitosti ujet a zaměřit se na vylepšení těchto kritérií. Jde například o snadnou uchopitelnost zboží. Při vystavování zboží může dojít k tomu problému, že některé police jsou příliš vysoko. Lidé nižšího vzrůstu mohou mít veliký problém při snaze na zboží dosáhnout, a to je může případně i odradit od vyzkoušení i koupě zboží.

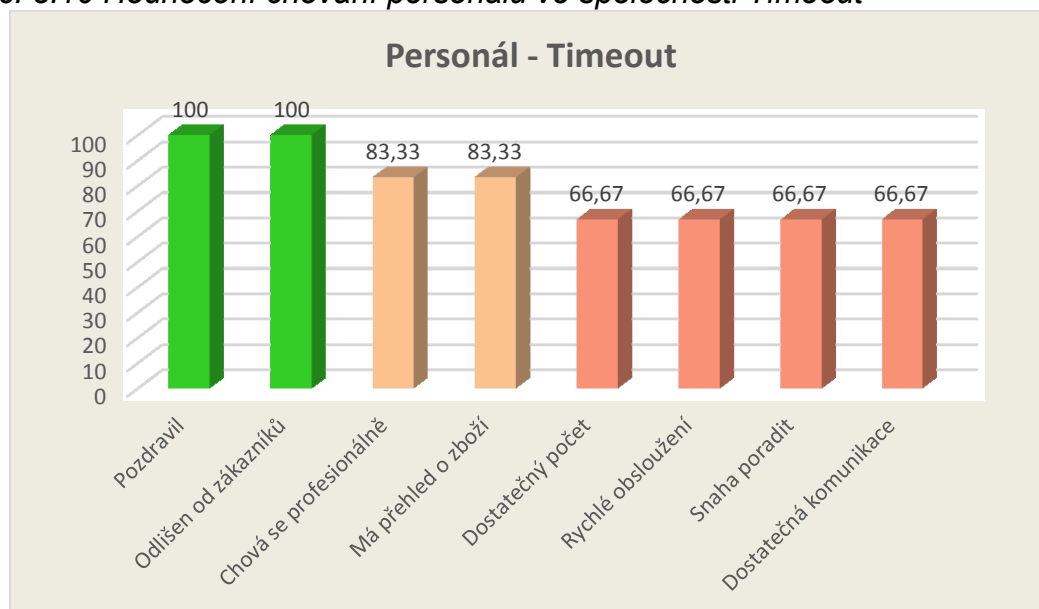
Graf č. 5.9 Práce se zbožím ve společnosti Timeout



Další kritéria, které vidíme v červených hodnotách, jsou: zboží je úhledně poskládáno a zboží je doplněné. Tento problém se může odvíjet od problému s personálem. Pokud personál nemá dostatek času ani na obsluhu zákazníků, nejspíše nemá prostor ani pro pravidelné urovnávání a doplňování zboží.

Proto by se měla společnost více věnovat oblasti **chování zaměstnanců**, toto kritérium je na prodejně nejhůře hodnoceno v rámci všech oblastí, a je způsobeno převážně nedostatkem personálu v průběhu zpracovávání balíků zboží, které prodejna obdržela. Následkem toho je neúplný zákaznický servis. Detailnější zhodnocení prodejny Timeout v oblasti zaměstnanců je k vidění v grafu č. 5.10., ten ukazuje chování personálu na prodejně. Zelené sloupce znázorňují oblasti, které jsou plněny na 100%, a není třeba je zlepšovat. Naopak sloupce označené červenou barvou ukazují ty oblasti, na které je třeba se zaměřit. Prostor pro zlepšování je v počtu personálu, kdy během víkendů a pátků není počet přizpůsoben práci, která je potřeba na prodejně udělat. To má vliv na zbylé 3 červené sloupce.

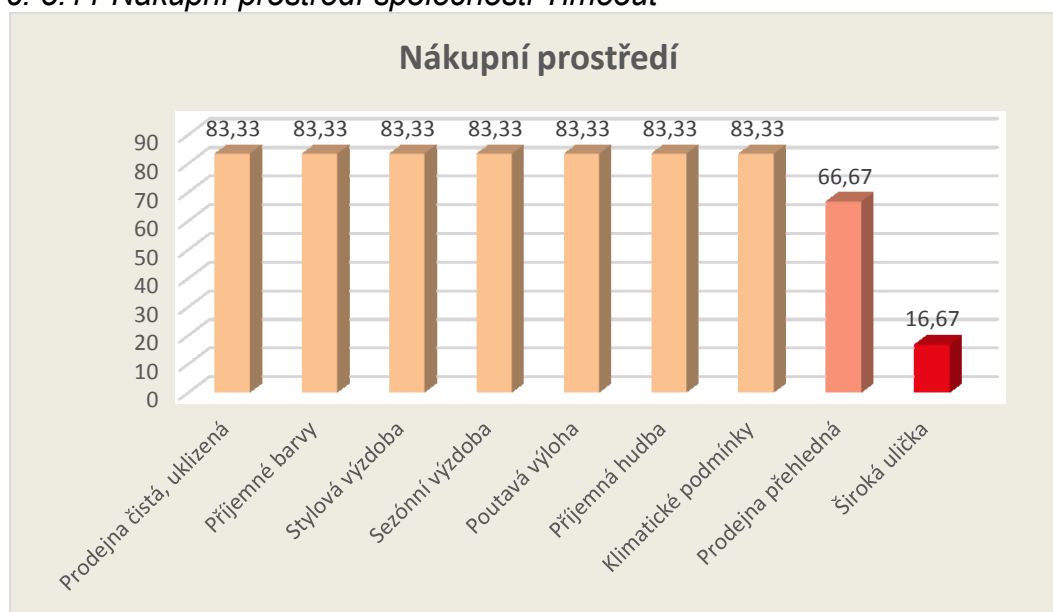
Graf č. 5.10 Hodnocení chování personálu ve společnosti Timeout



Z důvodu malého počtu zaměstnanců nejsou obslouženi všichni zákazníci na 100%. Roli v tom hraje i zvýšená návštěvnost na prodejně v průběhu pátku a víkendu, kdy při velkém počtu zákazníků nelze všechny stejně kvalitně obsloužit.

Graf č. 5.11. zhodnocuje **nákupní atmosféru** na prodejně Timeout. Při porovnání s ostatními prodejny sice dopadla nejlépe, ovšem za nevyhovující by se dala označit šíře uličky a nepřehledná prodejna.

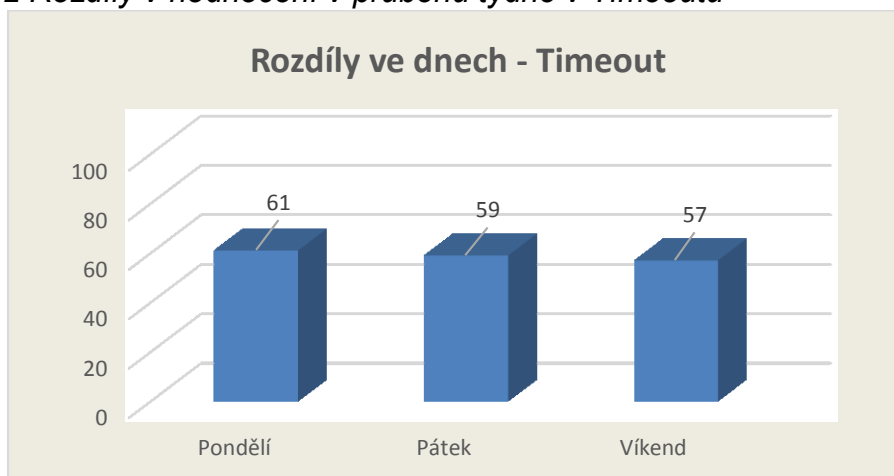
Graf č. 5.11 Nákupní prostředí společnosti Timeout



Co se šířky uličky týče, pro jistou část klientely se může jevit jako naprosto nevyhovující. Například pro matky s kočárky, nebo pro lidi na invalidním vozíku může být velice těžké pohybovat se po prodejně, proto by se společnost měla na tento problém zaměřit a snažit se ho vyřešit.

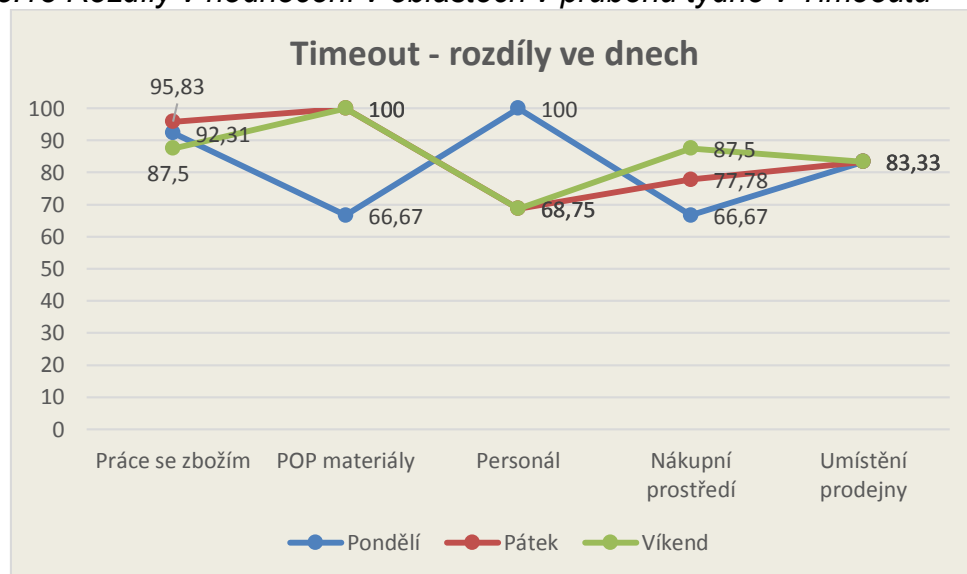
V grafu č. 5.12 lze vidět, že kvalita služeb se v průběhu všech návštěv mění, to může být způsobeno různou návštěvností, množstvím práce na prodejně, nebo změnou personálu. Je možno vidět klesající trend, ovšem rozdíly nejsou nijak velké, a celková úroveň služeb se dá považovat za celkem stabilní.

Graf č. 5.12 Rozdíly v hodnocení v průběhu týdne v Timeoutu



Ovšem nelze říci, že jsou stabilní všechny oblasti hodnocení. Některé oblasti se koncem týdne zhoršují, některé zlepšují. To nám ukazuje graf č. 5.13. Velký rozdíl je v chování personálu, kdy v pondělí bylo ohodnoceno na 100%, naopak v pátek a v sobotu na necelých 69%. Způsobeno je to především již dříve zmíněným příjmem zboží.

Graf č. 5.13 Rozdíly v hodnocení v oblastech v průběhu týdne v Timeoutu



Ještě větší rozdíl vidíme v oblasti využití POP materiálů. To je způsobeno především začátkem nové akce, která začínala právě v pátek a probíhala po celý víkend, proto bylo posílené také využití podpůrných materiálů, které na tuto akci upozorňovaly.

6. Návrhy a doporučení pro obchod Timeout

Společnost Timeout dopadla v celkovém hodnocení ze všech prodejen nejlépe, proto lze konstatovat, že v rámci nákupního centra Fórum nová Karolina je ve své kategorii obchodů nejsilnější konkurent. Je to způsobeno především tím, že firma dosáhla nejlepších výsledků ve 2 kategoriích z 5. Jedná se o kategorie práce s **POP materiály a práce se zbožím**. Tyto dva faktory jsou na prodejně velice důležité, jelikož správná práce s POP materiály podporuje prodej, informuje zákazníky o akcích a celkově zpřehledňuje prodejnu. Správné využívání POP materiálů se dá považovat za velkou konkurenční výhodu, jelikož může firmě Timeout napomoci ke zvýšení tržeb a obrátu. V této oblasti společnosti nejvíce konkurují firmy Promod a Orsay, a proto by neměla v tomto směru polevovat, ale naopak se snažit využít POP materiálů udržet na stejně dobré úrovni, nebo dokonce ještě zlepšit.

I práce se zbožím je na prodejně Timeout velice zdařilá. Jde vidět, že firma dbá o vizuální stránku prodejny, jelikož každá sekce má nějaký smysl a je barevně i stylově sladěná. Prezentace zboží na figurínách v každé sekci je velice příznivé pro obchod, jelikož mnoho zákazníkům se líbí právě stylové oblečení na nich, a podle toho upravují své nákupy. Práce se zbožím je dynamická, skoro při každé návštěvě byla prodejna trochu pozměněna, takže kombinace jsou vždy svěží a nové. Sekce nejsou přecpané ani nepřehledné, proto není problém vždy najít požadované zboží. Velice silnými konkurenty této oblasti jsou společnosti S. Oliver a Promod, které dopadly v tomto směru v bodovém hodnocení velice podobně, a rozdíl tvoří jen několik málo procent. Celkově byla tato oblast ve všech prodejnách velice kvalitní, a všechny hodnocené prodejny dopadly v ohodnocení na více než 70% za práci se zbožím. Jde vidět, že na všech těchto konkurenčních prodejnách je dbáno na perfektní vystavování zboží, a proto, i když je práce se zbožím v Timeoutu v tuto chvíli nejlepší, stačí málo a může se to změnit. Společnost by se proto měla nadále velice aktivně zaměřovat na co možná nejlepší vystavování zboží. Celkově ale práci s POP materiály a se zbožím hodnotím velmi kladně, a myslím, že by se tyto dvě oblasti mohly považovat za konkurenční výhodu oproti konkurenčním prodejnám v rámci obchodního centra.

Oblast **nákupní atmosféry** byla na prodejně zhodnocena na stejný počet bodů jako ve společnosti S. Oliver, tedy je na stejné úrovni jako její nejsilnější konkurent. Lze to považovat za velký potenciál pro zlepšení, jelikož je to příležitost získat další konkurenční výhodu. Prodejna Timeout se pyšní velmi propracovanou sezónní

výzdobou, zahrnující aktuální fotky z kolekce, focené na Kalifornském pobřeží, a také výlohu s plakátem a nápisem Coast (pobřeží). Prodejna celkově působí velice čistým dojmem, je slazená do příjemných klidných barev. Každopádně i zde existuje prostor pro zlepšení. V hodnocení byl uveden **problém s šířkou uličky a nepřehledností prodejny**. Nedostatečná šířka uličky může naprosto odradit některé zákazníky, například maminky s dětmi, které často nákupní centrum navštěvují, ale do prodejny Timeout nezavítají, jelikož ji celou pohodlně neprojedou. Pokud i přesto prodejnu navštíví, musejí se potýkat s neustálým vyhýbáním se stojanům a stolům. To je může odradit od další návštěvy, a společnost tak může přijít o řadu klientů, a to nejen nových, ale i stálých. Také **nepřehlednost prodejny** se může stát problémem, jelikož není jasně rozdělena na pánskou a dámskou část, sice se dá říct, že levá strana patří pánům a pravá dámám, ale u prostřední části není vždy zcela jasné, komu je určena. To může odlákat některé zákazníky, které nebaví přemýšlet, jestli sáhly po správném kousku či jestli se nedopustí nějakého faux pas, když si půjdou omylem vyzkoušet oblečení, které je určené opačnému pohlaví. Celkově je tedy nákupní atmosféra prodejny Timeout na vysoké úrovni, ale možnosti pro zlepšení a přechod do čela tabulky zde opravdu je. Proto bych firmě doporučila zaměřit se na tuto oblast. Především by měla společnost zvážit problém úzkých uliček, které omezují zákazníky v pohybu. Nábytek na prodejně by bylo vhodné strategicky rozmístit tak, aby se mohli návštěvníci volně procházet po prodejně bez obtíží. Z návštěv jsem usoudila, že v přední části je umístěno příliš mnoho stolů a stojanů. Některé stojany také stály v cestě a musela jsem obejít stůl, abych mohla v chůzi pokračovat. Na rozdíl od toho v zadní části prodejny tolik nábytku není, a pohyb je zde neomezen. Doporučuji část nábytku z přeplněné přední části přesunout to prostorné zadní části, což by usnadnilo průchodnost prodejny. Zákazníky to nebude odradovat od vstupu, a mohlo by to napomoci k větší návštěvnosti. V této oblasti byl také problém s nepřehledností. Společnost by mohla zvolit popisky na stolech, například „Dámská trička“, nebo „Pánská kolekce“. To by zákazníkům pomohlo se v prodejně lépe vyznat a orientovat. Vzhledem ke zdařilé práci s POP materiály na prodejně by to neměl být pro společnost moc velký problém, a finančně tento návrh také není náročný.

Slabší stránku, a zároveň konkurenční nevýhodu tvoří **personál prodejny**. Nelze říci, že obsluha by byla nepříjemná, nebo neprofesionální. Problém spočívá spíše v **nedostatku personálu**. Jak již bylo dříve zmíněno, během pondělní návštěvy, kdy bylo na prodejně zákazníků málo, prodavačky nebyly zaměstnány **rozbalováním**

balíků a třídění zboží, zákaznický servis na prodejně byl v pořádku. Personál splnil všechna má kritéria na plný počet bodů, slečny byly příjemné a milé, a opravdu se velmi snažily poradit. Problém nastal při druhé a třetí návštěvě, tedy v pátek a v neděli, kdy byl na prodejně větší počet zákazníků, a ne všem se dostalo stejné pozornosti. Za pokladnou byly vidět balíky se zbožím, a na prodejně byly sice prodavačky 3, ale 2 z nich se věnovaly právě zpracovávání zboží, a pouze třetí zákazníkům. Logicky nestihla všechny obsloužit na 100%. V průběhu návštěvy také jedna slečna odešla na svačinu, tedy na prodejně zůstaly jen dvě prodavačky, a situace se ještě zhoršila. Musím proto položit za vzor konkurenci, konkrétně prodejnu S. Oliver, kde byl při každé návštěvě zákaznický servis skoro na stoprocentní úrovni. Na této prodejně jsem se také setkala s příjmem zboží, ovšem právě v průběhu týdne, kdy zákazníků bylo méně, ale i tak s dostatkem personálu, a netrpěl tím zákaznický servis. Tuto oblast proto vidím ve společnosti Timeout jako problémovou, a doporučovala bych zaměřit na ni více pozornosti. Společnost by měla zvažovat lepší plánování v oblasti zásobování. Prodejna by měla zboží dostávat spíše během týdne, než v pátek a o víkendech, jelikož v tyto dny bývá návštěvnost nákupního centra nejfrekventovanější. V průběhu týdne by měly být kartony se zbožím dováženy spíše v ranních hodinách, kdy je počet zákazníků na prodejně nejnižší. Díky tomu by zákaznický servis netrpěl, jelikož na prodejně je v tuto dobu návštěvnost nižší, proto budou prodavačky schopny kvalitně obsluhovat všechny přítomné. Také by bylo vhodné prodejnu zásobovat v menších várkách, pomohlo by to rychlejšímu zpracování zboží, a maloobchodní jednotka by nebyla zatížena velkým množstvím práce. Napomohlo by to i **lepší nákupní atmosféře**, protože v MO jednotce nejsou dost velké sklady, a kartony musí být tudíž naskládány za pokladnou nebo dokonce při velkém závozu i na prodejně. Pomohlo by to také k větší upravenosti prodejny, která byla řešena v souvislosti s nízkým hodnocením kritérií „zboží úhledně poskládané“ a „zboží doplněné“. Druhá možnost, jak vyřešit problém personálu, může být zvýšení počtu zaměstnanců na prodejně, v období, kdy má zboží dorazit. Například 2 slečny by se mohly zabývat zpracováváním zboží, a další alespoň dvě zákazníkům. Personál by mohl být také proškolen v oblasti priorit. Na prvním místě by měla být obsluha zákazníků, a až ve volné chvíli by zboží mělo být zpracováno. To by ovšem vedlo k zahlcování prodejny, jelikož by se nestihla zpracovat první várka do příchodu další. Jako nejlepší možnost tedy vidím lepší plánování zásobování s kombinací posílení směn. Zásobování by mělo probíhat v menších dávkách a mělo by být přesně nahlášeno, kdy zboží dorazí,

aby mohly být posíleny směny například brigádníky. V takových situacích by poté bylo na prodejně dostatečné množství personálu, a zboží by bylo rychle zpracované. Zákaznický servis by tím netrpěl, a hodnocení by se nepochybně zvedlo. Díky tomu by firma mohla získat další konkurenční výhodu, a získat náskok oproti konkurenčním prodejnám.

Poslední oblast hodnocení, **tedy oblast umístění prodejny**, dopadla poměrně vyrovnaně. Timeout sice získal nejlepší hodnocení, ovšem stejné hodnocení získaly také 3 další prodejny. Je to způsobeno především umístěním všech prodejen v jednom nákupním centru, a nedaleko od sebe. Na rozdíl od ostatních oblastí, na této nelze již nic změnit. Poslední dvě kritéria byla hodnocena u všech prodejen stejně, jelikož žádná nevlastní své parkovací místa ani své možnosti pro využití toalet. Rozdělení bodů se lišilo tedy jen u kritéria umístění prodejny, kdy se uvažovala vzdálenost od vchodu/parkoviště/toalet. Společnost Timeout má prodejnu přímo naproti východu z garáží, a také je to druhá prodejna při příchodu zákazníků hlavním vchodem, proto je bodování vysoké. Na rozdíl od všech oblastí je tato neměnná a stálá, a proto se hodnocení nebude v průběhu existence nákupního centra nijak měnit.

I když dopadla prodejna Timeout v rámci hodnocených prodejen nejlépe, jak je z výsledků jasné, rozdíly nejsou tak vysoké, aby si společnost mohla dovolit nějak polevit, proto je třeba i nadále pravidelně sledovat všechny oblasti.

7. Závěr

Touha a potřeba mužů i žen vypadat dobře neustále roste, nároky na krásu jsou stále vyšší a vyjít z domu neupravený je čisté zlo. Pohledy na svět módy jsou v dnešní době více než přísné, a nikdo se nechce dostat do rozporu s nepsanými pravidly, které je třeba v oblasti módy dodržovat. Móda je jednoduše fenomén, který je všude kolem nás a nikdo se mu nevyhne. Trh zabývající se tímto trendem, tedy trh s konfekcí, se neustále rozšiřuje a pomáhá nám se s tímto problémem vyrovnat. Který obchod je lepší, a který navštívit, to záleží jen na našich preferencích.

Tématem bakalářské práce byla analýza konkurence maloobchodu s konfekcí. Hlavním cílem bylo zhodnotit úroveň služeb společnosti Timeout v porovnání s konkurenčními prodejny. Dílčím cílem bylo zhodnocení úrovně merchandisingu na maloobchodních jednotkách s konfekcí.

První část byla věnována především vysvětlení teoretických pojmů, které se k tomuto tématu pojí. Důležité bylo charakterizovat základní pojmy, jako jsou konkurence, analýza konkurence a také její jednotlivé metody. Detailněji byla popsána metoda použitá v bakalářské práci, tedy metoda mystery shopping. Také byla věnována pozornost společnosti Timeout a jejímu makroprostředí a mikroprostředí, historii, postojům a principům. Vzhledem k dílčímu cíli bylo také třeba objasnit pojem merchandising a jeho jednotlivé části.

Následovalo vymezení hlavních konkurentů firmy, vymezení důležitých kritérií hodnocení a naplánování výzkumu. Kritéria byla zvolena podle zásad, které by se v místě prodeje měly dodržovat, a které dokážou firmu odlišit od konkurence. Zahrnuto zde bylo například využívání POP materiálů, práce se zbožím, nákupní atmosféra nebo schopnosti zaměstnanců. Samotný výzkum byl pak stěžejní částí práce. Byly navštíveny vybrané prodejny a zhodnocena úroveň jejich služeb na základě kritérií. Pomocí výsledků z tohoto pozorování bylo možno zhodnotit úroveň služeb na prodejnách a následně ji porovnat.

Závěrečná část se věnovala především shrnutí situace na trhu s konfekcí a zhodnocení postavení firmy Timeout. Na základě těchto poznatků je navrženo několik doporučení na zlepšení, která by mohla firmě pomoci ke zvýšení úrovně služeb, k vytvoření konkurenční výhody a především k vysoké spokojenosti zákazníků a k lepšímu uspokojování jejich potřeb.

Z výsledků bakalářské práce vyplynulo, že trh s konfekcí je v České republice na velmi dobré úrovni, ovšem pořád zde existuje značný prostor pro zlepšování. Také byla odhalena velká nevědomost prodejců o příznivých účincích POP materiálů, které jsou na prodejnách využívány v celkem malé míře. Společnost Timeout ovšem těchto materiálů zdařile využívá, a i ve všech ostatních oblastech hodnocení si vede velmi dobře.

Seznam použité literatury:

Knižní zdroje:

- [1] Bárta, Vladimír, Pátik, Ladislav, Postler, Milan, *Retail marketing*. Praha: Management press, 2009. 328s. ISBN 978-80-7261-207-9
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
- [3] BOČEK, Martin et al. *POP in – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [4] BURDA, Alexandr et al. *Mystery shopping - prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
- [5] ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., NĚMEČEK, F. *Strategie nákupu*. Praha: C.H.Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [7] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [8] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [9] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [10] HESKOVÁ, Marie. *Category management*. Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9
- [11] Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 816 p. ISBN 978-0132102926
- [12] LEHTINEN, R. Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [13] NENADÁL, Jiří., VYKYDAL, David., Halfarová Petra. *Benchmarking mýty a skutečnosti*. Praha: Management Press, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- [14] PŘIBOVÁ, Marie et al. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

[15] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.

[16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Internetové zdroje:

[17] BENEŠ, M., *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. [online]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

[18] Businessinfo.cz. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. [online] © 1997-2015. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

[19] Cant, Michael C, *Visual Merchandising Displays*, 2013. Hefer, Yolande. 5336-5341. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1431278618/6956C74424CF464EPQ/1?accountid=26990>

[20] Český statistický úřad. *Příjmy a životní podmínky domácností 2013*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/160021-14-r_2014

[21] Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatelstva 2013*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/130064-14-r_2014

[22] Everesta.cz, *Benchmarking*. . [online] © 2013. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/benchmarking>

[23] iPodnikate.cz – Portál pro podnikatele, *Strategie podnikání*. [online] © 2011 – 2014. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-ktou-je-nutne-pocitat/Analyza-konkurence.html>

[24] Managementmania.com, *SWOT analýza*. [online] © 2011 – 2013. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

[25] Management study guide. *Cross merchandising*. [online] © 2013. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/cross-merchandising.htm>

[26] MRŠTNÁ, A., *Benchmarking vybrané společnosti*. [online]. Dostupné z: https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/53896/3/MrstnaA_BenchmarkingVybrane_MK_2013.pdf

[27] PsPrint.com, *What is a SWOT analysis?* [Online]. © 2009. Dostupné z:

<http://blog.psprint.com/printing/what-is-a-swot-analysis/>

[28] Synergy for your next business. *Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analiza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

[29] Timeout – Great United trading. *Historie*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.time-out.to/index.php?lang=cz&nav_id=history&page=history

[30] Timeout – Great United trading. *O nás*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.time-out.to/index.php?lang=cz&nav_id=about-us&page=about-us

[31] Timeout – Great United trading. *Prodejny*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.time-out.to/index.php?lang=cz&nav_id=store-locator&page=stores-list

[32] Timeout – Great United trading. *Společenská podpora*. [online] © 2015. Dostupné z: http://www.time-out.to/index.php?lang=cz&nav_id=community-support&page=community-support

[33] Vlastní cesta.cz. *Porterův model konkurenčních sil* [Online]. [2014-03-02]. Dostupný z http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg

Seznam zkratek:

MO – Maloobchodní jednotka

TO – TimeOut

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3. 4. 2015

Kateřina
Šebestová

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Hodnotící formulář

Příloha č. 2: Formulář vyhodnocení návštěv

Příloha č. 3: Vyplněný hodnotící formulář

Příloha č. 4: Vyplněné vyhodnocení návštěv

Příloha č. 1: Hodnotící formulář

Prodejna x	1.	2.	3.
Práce se zbožím:			
Nejlepší zboží na nejlepším místě			
Zboží úhledně poskládané			
Zboží doplněné (nejsou prázdné regály)			
Zboží srovnané podle velikostí			
Zboží přehledně označené cenovkou			
Doplňkové zboží u pokladny			
Zboží logicky kombinované			
Zboží prezentováno v sekcích (barevně či stylově slazených)			
Zboží vystaveno na figurínách			
Zboží je sezónní			
Snadná uchopitelnost zboží (na zboží lze snadno dosáhnout, snadno ho uchopit)			
Zboží nasměrované směrem ke vchodu			
Zboží je v dobrém stavu (neponičené, čisté)			
Celkem za práci se zbožím:			
Využití POP materiálů			
Jasně označena slevová část prodejny			
Poutače ve výloze			
Označení akčních modelů			
Celkem za POP			
Chování zaměstnanců:			
Personál pozdravil			
Personál jasně odlišen od zákazníků			
Chová se profesionálně			
Má přehled o zboží			
Dostatečný počet personálu			
Rychlé obsloužení			
Snaha poradit			
Dostatečná komunikace			
Celkem za chování zaměstnanců:			
Nákupní prostředí			
Prodejna čistá a uklizená			
Prodejna přehledná			
Příjemné barvy			
Stylová výzdoba a doplňky			
Sezónní výzdoba			
Poutavá výloha			
Široká ulička			
Příjemná hudba			
Klimatické podmínky			

Celkem za nákupní prostředí:			
Umístění prodejny:			
Dobré místo			
Parkování			
Toalety			
Celkem za umístění prodejny:			
Celkem:			

Příloha č.2: Formulář vyhodnocení návštěv

Datum návštěvy:	Vyhodnocení návštěv			Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců			
Timeout						
S.Oliver						
Mojito						
Motivi						
Orsay						
Promod						

Příloha č. 3: Vyplněný hodnotící formulář

Prodejna	Timeout				Mojito				Motivi				Orsay				Promod				S.Oliver			
Návštěva	1.	2.	3.	Σ	1.	2.	3.	Σ	1.	2.	3.	Σ	1.	2.	3.	Σ	1.	2.	3.	Σ	1.	2.	3.	Σ
Práce se zbožím:																								
Nejlepší zboží na nejlepším místě	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Zboží úhledně poskládané	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
Zboží doplněné	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
Zboží srovnané podle velikostí	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
Zboží přehledně označené cenovkou	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Doplňkové zboží u pokladny	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Zboží logicky kombinované	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Zboží prezentováno v sekcích	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
Zboží vystaveno na figurínách	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Zboží je sezónní	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Snadná uchopitelnost zboží	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Zboží nasměrované směrem ke vchodu	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2
Zboží je v dobrém stavu	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Celkem za práci se zbožím:	22,66667				19,33333				19,66667				18,33333				21,66667				22,33333			

Využití POP materiálů																								
Jasně označena slevová část prodejny	2	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Poutače ve výloze	1	2	2	2	0	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Označení akčních modelů	1	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Celkem za POP	5,333333				1,666667				1				5				5				3			
Chování zaměstnanců:																								
Personál pozdravil	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	0	1	1	1	2	2	2	2
Personál jasně odlišen od zákazníků	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Chová se profesionálně	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	1	2	2	2	2
Má přehled o zboží	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Dostatečný počet personálu	2	1	1	1	0	1	0	0	2	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Rychlé obslužení	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2
Snaha poradit	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2
Dostatečná komunikace	2	1	1	1	0	1	0	0	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	2
Celkem za chování zaměstanců:	10,66667				6,333333				12,33333				9,666667				6				13,33333			
Nákupní prostředí																								
Prodejna čistá a uklizená	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2
Prodejna přehledná	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
Příjemné barvy	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
Stylová výzdoba a doplňky	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Sezónní výzdoba	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Poutavá výloha	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Široká ulička	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Příjemná hudba	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2

Klimatické podmínky	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
Celkem za nákupní prostředí:	13,33333				12,33333				11,33333				10,33333				12,33333				13,33333			
Umístění prodejny:																								
Dobré místo	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Parkování	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Toalety	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Celkem za umístění prodejny:	5				4				5				5				5				4			
Celkem:	57				43,66667				49,33333				48,33333				50				56			

Příloha č. 4: Vyhodnocení návštěv

Vyhodnocení návštěv: Celkem						
Datum návštěvy: 2. 3. 2015	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců	Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
Timeout	22,66667	5,333333	10,66667	13,33333	5	57
S.Oliver	22,33333	3	13,33333	13,33333	4	56
Mojito	19,33333	1,666667	6,333333	12,33333	4	43,66667
Motivi	19,66667	1	12,33333	11,33333	5	49,33333
Orsay	18,33333	5	9,666667	10,33333	5	48,33333
Promod	21,66667	5	6	12,33333	5	50

Vyhodnocení návštěv: Pondělí						
Datum návštěvy: 6. 3. 2015	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců	Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
Timeout	24	4	16	12	5	61
S.Oliver	22	3	15	11	4	55
Mojito	22	1	5	12	4	44
Motivi	23	1	16	11	5	56
Orsay	17	4	14	10	5	50
Promod	21	5	3	11	5	45

Vyhodnocení návštěv: Pátek						
Datum návštěvy: 7. 3. 2015	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců	Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
Timeout	23	6	11	14	5	59
S.Oliver	24	3	16	14	4	61
Mojito	20	1	10	13	4	48
Motivi	19	1	15	12	5	52
Orsay	19	6	11	11	5	52
Promod	24	5	9	14	5	57

Vyhodnocení návštěv: Víkend						
Datum návštěvy:	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců	Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
Timeout	21	6	11	14	5	57
S.Oliver	21	3	15	15	4	58
Mojito	16	3	7	12	4	42
Motivi	17	1	11	11	5	45
Orsay	19	5	9	10	5	48
Promod	20	5	8	12	5	50

Vyhodnocení návštěv: v %						
	Práce se zbožím	POP materiály	Chování zaměstnanců	Nákupní prostředí	Umístění prodejny	Celkem:
Timeout	0,8718	0,8889	0,6667	0,7407	0,8333	0,8003
S.Oliver	0,8590	0,5000	0,8333	0,7407	0,6667	0,7199
Mojito	0,7436	0,2778	0,3958	0,6852	0,6667	0,5538
Motivi	0,7564	0,1667	0,7708	0,6296	0,8333	0,6314
Orsay	0,7051	0,8333	0,6042	0,5741	0,8333	0,7100
Promod	0,8333	0,8333	0,3750	0,6852	0,8333	0,7120